

إعادة ابتكار المؤسسات للوصول للتميز

سيد عبد النبي محمد

سيد عبد النبي محمد

الكتاب: إعادة ابتكار المؤسسات للوصول للتميز

الكاتب: سيد عبدالنبي محمَّد

الطبعة: ٢٠١٩

الناشر: وكالة الصحافة العربية (ناشرون)



٥ ش عبد المنعم سالم – الوحدة العربية – مدكور- الهرم – الجيزة
جمهورية مصر العربية
هاتف : ٣٥٨٢٥٢٩٣ _ ٣٥٨٦٧٥٧٦ _ ٣٥٨٦٧٥٧٥
فاكس : ٣٥٨٧٨٣٧٣

E-mail: news@apatop.comhttp://www.apatop.com

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means without prior permission in writing of the publisher.

جميـع الحقـوق محفوظـة: لا يسمح بإعـادة إصدارهـذا الكتـاب أو أي جزء منـه أو تخزينه في نطاق استعادة المعلومات أو نقله بأي شكل من الأشكال، دون إذن خطي مسبق من الناشر.

دار الكتب المصرية
فهرسة إثناء النشر

محمَّد ، عبد النبي ، سيد

إعادة ابتكار المؤسسات للوصول للتميز / سيد عبد النبي محمَّد

– الجيزة – وكالة الصحافة العربية.

٢٦٨ ص، ١٨ سم.

الترقيم الدولى: ١ – ٨٧٢ – ٤٤٦– ٩٧٧– ٩٧٨

أ – العنوان رقم الإيداع : ٢١٦٠٩ / ٢٠١٨

إعادة ابتكار المؤسسات
للوصول للتميز





مقدمة

تُعَّرفُ المؤسّسة أنها " كل هيكلٍ تنظيميٍ مستقل ماليًا، ويخضع لكل من الإطار القانوني والإجتماعي، وهدفها دمج جميع عواملِ الإنتاج، من أجل تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاج، أو تبادل السلع، أو تبادل الخدمات المختلفة، وإنَّ المؤسّسة باعتبارِها منظمةٍ تُعتبرُ في ذات الوقت هيكلاً اجتماعيا واقعيا ومتعاملاً اقتصاديا، وتتبعُ خصائص تنظيميّة.

وفي ظل تزاحم الأعمال في كافة الميادين، وفي ظل اتساع الأسواق وازدياد حدة وشراسة المنافسة بين الفئات التنافسية التي تعمل في نفس القطاع، أصبح هناك مسؤولية كبيرة تقع على عاتق القائمين على العمل في المؤسسات، وعلى العاملين فيها أن يحققوا أكبر قدر ممكن من التميز والنجاح لضمان الصمود في وجه المنظمات الأخرى، وتحقيق الميزة التنافسية بينها، علما أن هناك تعاظم كبير في دور عمل المؤسسات، ليس فقط في الاقتصاديات المتقدمة، بل وأيضا في الاقتصاديات النامية، ومن هنا برزت الحاجة إلى وجود جُملة من المعايير التي تضمن التميز المؤسسي.

وفي هذا الكتاب كان لزاما علينا أن نستعرض تعاريف مختلفة للفظ المؤسسة، وهذه التعاريف المختلفة يجمعها مايعرف باسم الهيكل المؤسسي الذى يختلف من مؤسسة لأخرى تبعا، أو طبقا لطبيعة عملها المؤسسي.

وكا لزاما علينا أن نفرد أبوابا عن المؤسسات المختلفة بدأناه بالتعريف العام للمؤسسة ، وتحدثنا عن خصائص المؤسسة، وأقسام المؤسسة، وأنواع المؤسسات، وفي هذا السياق تكلمنا عن:

١ – المؤسسة الاقتصادية.

٢ – المؤسسة الإنتاجية.

٣ – المؤسسة المالية.

٤ – المؤسسات الخدمية.

٥ – المؤسسات التعليمية.

٦ – المؤسسة التجارية.

ومؤسسات التجارة الإلكترونية، وهي من المؤسسات المستحدثة حاليا وبدأت تغزو الأسواق العالمية بعد انتشار ظواهر العولمة الحديثة، والشبكة العنكبوتيه التي أصبحت الوسيلة السريعة للبيع عن طريق النت والتحصيل النقدى باستخدام البنوك، والتحويلات النقدية، والكريدت كارت Credit card**، والتوصيل الفورى والسريع للعميل .**

كل هذه الأنظمة من المؤسسات المختلفة ذات الطبيعة التنافسية الهائلة دفعت الكثيرين إلى اتخاذ وسائل وطرق تحسين وتطوير الأداء؛ للوصول إلى زيادة الحصة التسويقية والربحية لها، الأمر الذى استلزم من بعض المؤسسات والشركات إلى استخدام معايير وتقنية تؤكد استمراريتها ووجودها في السوق العالمى، وقدرتها على المنافسة.

ومن هنا ذكرنا الفرق بين الشركة والمؤسسة، ثم استعرضنا في الباب الخامس مفهوم الرؤية والرسالة لكل مؤسسة بعد تحديد الأهداف والغاية.

ولا يفوتنا في هذا المجال أن نفرد شرحا لمفهوم التطوير المؤسسى، والقيم المؤسسية، والشكل التنظيمى للمؤسسة، والعمل على تطوير وتطبيق منهجية التطوير المؤسسى للوصول للتميز.

وأسهبنا في هذا المجال عن مؤشرات تقييم الأداء للعاملين بالمؤسسات والهيئات، أو الشركات وهذه من الأهمية بمكان؛ لتحقيق وقياس مدى فاعلية المؤسسة؛ لتطبيق معايير التميز المؤسسي.

والتحدث عن أهميه وقدرة المؤسسة على استخدام معايير التميز المؤسسي، كان لزاما أن نشرح معنى العمل المؤسسي، ونستعرض معايير التميز المؤسسي، ثم التقييم، ومفهوم عملية التقييم، ومعايير التقييم، وأهمية التقييم المؤسسي وصولا إلى ما يعرف بالتميز المؤسسي الذي يبني على مبادئ ومعايير.

وذكرنا الفرق بين استخدام عمليات التحسين، أو التطوير، أو التميز في المؤسسات والشركات، وكيف يمكن تطبيق نموذج التميز، ومعايير قياس الأداء بالشركات والمؤسسات، وكيف يمكن اختيار المقيمين لدى جائزة التميز المؤسسي.

وفي هذا الإطار تم شرح نظام التقييم الخاص بمدى المطابقة لمعايير التميز، وتطبيق أسلوب الرادار، وهو من الفلسفة الحديثة المطبق عالميا واستخدام طريقة "ماتريكس"؛ لحساب النتائج لتلك المؤسسات التي تهدف إلى التمتع للحصول على جوائز التميز؛ ليكون لها سبق التنافسية في السوق العالمي.

المؤلف

الباب الأول

- تعريف المؤسسة.
- خصائص المؤسسة.
- أهداف المؤسسة.
- أقسام المؤسسة.
- أنواع المؤسسات.
- أجزاء المؤسسة.
- الفرق بين المؤسسة والشركة.

تعريف المؤسّسة

تُعَّرفُ المؤسسة أنها "كل هيكل تنظيمي مستقل ماليا، ويخضع لكل من الإطار القانوني والاجتماعي، وهدفها دمج جميع عوامل الإنتاج من أجل تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاج، أو تبادل السلع، أو تبادل الخدمات المختلفة، وأن المؤسّسة باعتبارِها منظمة تُعتبر في ذات الوقت هيكلاً اجتماعيا واقعيا ومتعاملاً اقتصاديا، وتتبع خصائص تنظيم متكامل.

المؤسسة (بالإنجليزيّة: Institution) منظمة تم تأسيسها من أجل تحقيق نوعٍ ما من الأعمال، مثل تقديم الخدمات وفقا لمعايير تنظيمية خاصة في مجال عملها، وتُعرَف المؤسسة أيضا بأنّها تسعى إلى تحقيق هدف ما، سواء أكان تعليميا، أو وظيفيا، أو اجتماعيا.

ومن التعريفات الأخرى للمؤسسة: هي إنشاء وتأسيس مكان خاص، أو عام من أجل تطبيق برنامج مُعيّن، أو فكرة ما، ومن الأمثلة على ذلك: مُؤسسات رعاية ذوي الاحتياجات الخاصة.

والمؤسسات في الفكر الإداري الحديث: هي التى تتبنى ثقافة الابتكار هي الأفضل من حيث قدرتها على الإبداع، وخلق فرص جديدة تتلائم مع تطلعات العصر الحاضر، ومما لاشك فيه فإن المؤسسات المتكاملة: هي تلك التي تتخذ من الابتكار محورا تضعه على قائمة أولوياتها، وذلك لإحداث التطوير والهدف المنشود منه، بل ولها القدرة على الوصول إلى مرحلة الإمتياز.

تعتبر المنظمات من الضرورات الإجتماعية، والاقتصادية، والسياسية، والأمنية والثقافية، والتي لابد منها للبقاء والصمود في وجه الأخطار المحتملة؛ لأنها تقوم على العمل الجماعي المشترك .

وبالرغم من ظهور المنظمات في الماضي بأشكال مختلفة شملت الأسرة، والقبيلة، والجيش، والدولة ذات الحدود المعترف بها، إلا أن المنظمات بمفهومها الحديث لم تنشأ إلا قبل قرنين من الزمان، وذلك عندما تكونت منظمات ذات أهداف محددة ومتخصصة شملت المدارس، والجامعات، والشركات، ومنظمات الأعمال، والمزارع التعاونية، والجيوش ذات الهياكل المتطورة، ومراكز الأبحاث، وغير ذلك من المؤسسات التي تتشكل من أفراد ينضمون إليها بناء على تخصصاتهم ووظائفهم، رغم أنهم لم يكونوا يعرفون بعضهم من قبل، وعليه فإن المؤسسة بمفهومها الحديث هي: منظمة تلعب دور ما في الحياة، والعمل، والإنتاج، وإثراء المجتمع من خلال جهود جماعية مشتركة وموحدة، تتجه دائما إلى هدف كبير وموحد، وأهداف كاملة، ومتعددة، ومتفق عليها رغم تنوعها وتغيرها من حين إلى آخر، ومن ثم فإن المنظمات يمكن أن تشمل أنماطا متباينة مثل: مؤسسات الأعمال الكبيرة والصغيرة، ومراكز الأبحاث، وشركات الأدوية، والمستشفيات والبنوك، وشركات التأمين الصحي، والمصانع والهيئات، ورياض الأطفال، والمعاهد والكليات والجامعات المانحة للدرجات العليا، والمنظمات الغير هادفة للربح التي إزدهرت في العقود الأخيرة؛ لأنها توفر فرصا تختلف في أهدفها وطرق عملها عن تلك الشركات الهادفة للربح فقط .

خصائص المؤسسة

تتميّز المُؤسّسة بمجموعة من الخصائص وهي كالآتي :

١ – السعي إلى تحقيق المرونة في العمل وتقليل التكاليف، ممّا يُساهم في التكيُّف مع التطوّرات في السوق.

٢ – التميّز بالفاعلية والكفاءة، عن طريق التأقلم مع الظروف التي تُساهم في تحقيق الكفاءة بفاعلية.

٣ – المُساهمة في دعم التنمية المحلية والإقليميّة في كافّة المناطق.

٤ – سهولة مُشاركة المُستثمرين بأفكار جديدة ومُستحدثة في مُختلف القطاعات الاستثمارية.

٥ – القدرة على الابتكار، من خلال الاستفادة من التجارب الناجحة، ممّا يُساهم في تحقيق رضا الزبائن والعملاء.

٦ – الاتصال المُباشر مع العملاء، عن طريق العمل على تقديم الخدمات المُناسبة لهم، والبحث عن أفضل الوسائل التي تُساعد على خدمتهم.

٧ – السهولة في التأسيس؛ إذ لا تتطلّب المُؤسّسات (وخصوصا الصغيرة) منها رأس مال كبير، بل من الممكن الاعتماد على رأس مال صغير، مثل المُدّخرات الشخصيّة.

٨ – سهولة التواجد في السوق؛ بسبب عدم وجود أصول كبيرة، أو كثيرة للمُؤسّسات عند بدايتها، ممّا يُساعد على وجودها في السوق بأسهل الطرق المُمكنة.

٩ – التخصّص في مجال ما، ويُساهم في تحقيق الجودة في تقديم مُنتجات، أو خدمات ذات مميّزات مُرتفعة.

أهداف المؤسسة

تسعى المؤسسة إلى تحقيق العديد من الأهداف، من أهمّها:

- تطوير الإنتاج: هو من أهمّ الأهداف الخاصة في المؤسسات؛ إذ يتمُّ تطوير الإنتاج من خلال الاعتماد على العديد من الموارد، ومنها البشريّة، والماليّة، والماديّة، والتي تُساهم في تحقيق معايير التطوّر المُعتمِدة على الكفاءة الاقتصاديّة والفنيّة.

- تقليل التكاليف: من الأهداف التي تحرص المُؤسّسة على البحث عنها؛ إذ تسعى إلى الاستفادة من المخزون المُتوفّر، وستغلال كافّة الاحتياطات المُخزّنة بأفضل طريقة مُمكنة، ممّا يُساهم في تقليل التكاليف الماليّة، والمحافظة على التوفير.

- تطوير الأرباح: هو الهدف المُعتَمد على تقليل التكاليف، ولكن يجب أن تكون تكلفة الإنتاج، أو إصدار الخدمات أقلّ من أسعار البيع، أو أن تكون نسبة زيادة تكلفة الإنتاج أقلّ من الزيادة على الأسعار، ممّا يُساهم في المُحافظة على نسبة الأرباح.

- المُشاركة في المُنافسة ضمن السوق: هي القدرة على تحقيق وجود مركزي للمنافسة في السوق؛ أي أن تستطيع المُؤسّسة منافسة المؤسسات الأخرى والمشابهة لها في مجال العمل من حيث الأسعار، ونوعيّة وكميّة المُنتجات، وطريقة الدفع، وموقع المُؤسّسة، وغيرها من المجالات الأخرى.

- دعم قيمة الأسهم: هو الهدف المُرتَبط بضرورة وجود توزيعات ماليّة خاصّة بأموال المُؤسّسة، وتعتمد على مُشاركة المساهمين في العمل، حيث ترتفع قيمة الأوراق الماليّة، ممّا يُساهم في المُحافظة على استمراريّة ونمو المُؤسّسة.

وعموما يمكن إنجاز وتحديد أهداف المؤسسة فيما يلي:

تهدف المؤسّسة إلى تحقيق كل من: رفع مستويات الإنتاج، ويقصدُ بها استغلال جميع الموارد العملية، والموارد المالية، والموارد البشرية بجميع أشكالها؛ لتحقيق أكبر منفعة سواء استهلاكية، أو خدماتية، ضمن القيود الموضوعة في هيكليّة المؤسّسة، والمعروفة بحدود الطاقة الإنتاجيّة، وتحقيق البيع أو توزيع الخدمات؛ لأنَّ المؤسّسة تحاول تعظيم إنتاجها تبعا للكفائات

الفنية والإقتصاديّة، وتقسم أهداف المؤسّسة وفقا لطبيعة الحقل الذي تنتج فيه وهي على النحو التالي:

١ – الأهداف الاقتصادية:

- تحقيق أكبر قدر من الربح؛ لرفع رأس المال في المؤسّسة، وتوسيع العمل، ومنافسة المؤسسات الأخرى.
- العمل على تغطية جميع احتياجات السوق من السلع.
- توظيف عوامل الإنتاج بشكل فعال.

٢– الأهداف الاجتماعية:

توفير مستوى مناسب من الأجر.

تطوير ورفع مستوى المعيشة لجميع العمّال.

منح العاملين تأمينات وحقوق عُمالية.

رفع مستوى التلاحم بين العمّال.

توفير مناصب مختلفة من الأشغال.

أقسام المؤسسة

إنّ نظام العمل في المُؤسّسة يعتمد على وجود عناصر تتفاعل مع بعضها، وتقسم إلى الآتي:

- العناصر الأساسيّة: هي كافة المُكونات التي تُعتَبر نظاما كاملاً، أو كليا من المُمكن تقسيمها إلى أقسام ابتدائية، وتعتمد على طبيعة الأعمال الخاصة في كل جزء منها.

- العناصر الفرعية: هي المُكونات الناتجة عن العناصر الأساسية، وتُساهم في إنشاء مجموعة من العلاقات المرتبطة للوصول إلى أهداف مُعينة، ويتم تحديدها بناءً على الضرورة والحاجة لها، وتُقسم هذه الأهداف إلى نوعين؛ هما الأهداف الأفقية المُتلخصة بكافة الأهداف المالية المُترتبة على تحقيق عمليات البيع، والأهداف العمودية المرتبطة في تطبيق البرامج الخاصة في توزيع العناصر الفرعية.

أنواع المؤسسات

في عالم الأعمال توجد العديد من المُؤسسات تعتمد كل منها على العمل في مجال مُعين، والآتي مجموعة من أهم أنواعها:

١ – المؤسسات الفرديّة: هي نوع من أنواع المُؤسّسات تتميّز باستقلالها؛ أي لا تُؤثر على المُؤسّسات الأخرى التي تُشاركها في قطاع أو مجال العمل؛ إذ إن التطور، أو التراجع في إحداها لا يُؤثر إيجابيّاً، أو سلبيّاً على المُؤسّسات الأخرى، وعادةً تعتمد المُؤسّسة الفرديّة على إنتاج مُنتجاتها باستقلالية تامة.

٢- مُؤسسات الإنتاج المشترك: هي المُؤسسات التي تعتمد على مُنتجات تشترك مع بعضها بعضا؛ أي من المُمكن الحصول على منتج جديد من خلال الاستعانة بمنتج أو مادة أولية، ومن الأمثلة على ذلك إنتاج القمح أو القطن، ومن ثم إعادة تصنيعهما مُجددا من أجل الحصول على مُنتجات جديدة تُعرَف بمُسمى المُنتجات المُشتركة.

٣- المؤسسات التنافسية: هي المُؤسسات المُرتبطة بوجود مشروعات تنافسية، وعندما تسعى أي مُؤسسة لتطبيق المُنافسة في مجال عملها، من المهم أن تحقق الشروط الآتية:

- تحديد نسبة القدرة على النجاح والمُنافسة على حساب المُؤسسات البديلة.

- وضع أسعار مناسبة للمُنتجات.

- تقييم تكلفة الإنتاج المُترتبة على كل منتج.

٤- المؤسسات التكميلية: هي المُؤسسات المُعتمدة على مشروعات تكميلية؛ أي التي تشهد تعاوناً في الإنتاج بين أكثر من مُؤسسة، مثل استخدام المواد الأولية من مُنتج مُعيّن تابع لمُؤسّسة ما، من أجل المُساهمة في إنتاج مُنتج جديد لمُؤسّسة أخرى، كالاستفادة من الأعلاف المُصنَّعة من قبل المُؤسّسات الغذائيّة في توفير الطّعام لمزارع الدواجن للحصول على مُنتجاتها، ومع وجود المُنافسة بين بعض

المُؤسّسات، ولكن تُعتَبر جميعها مُكمّلة لبعضها؛ وخصوصاً فيما يرتبط بالحصول على المُنتجات.

٥- مؤسسات الملكيّة المشتركة: هي المُؤسّسات التي تتمُّ إدارتها من قبل أكثر من شخص، ويُطلق عليهم مُسمّى الشركاء، وكلّ شريك منهم مُتخصص في مجال عملي ضمن المُؤسّسة، ويشتركون معا في مجموعة من المسؤوليّات، ومنها اتّخاذ القرارات الخاصّة في المُؤسّسة، وأيضا تُوزّع الأرباح والخسائر بنسب مُعيّنة بينهم.

وهناك تقسيم آخر لأنواع المؤسّسات

نقسم أنواع المؤسّسات وفقا لشكلها القانوني، وطبيعة الملكيّة، ونشاطها الاقتصادي، وفيما يلي نوضّح أنواعها:

١ - المؤسّسات القانونيّة:

تنقسم المؤسّسات القانونيّة إلى كل من:

ا - المؤسّسة الفردية: وتتمثّل في مؤسّسات التضامن، ومؤسّسات التوصية البسيطة.

ب - الشركات: وتقسم إلى شركات الأشخاص ذات المسئولية المحدودة (SARL)، وشركات التوصية بالأسهم (SPA)

٢ – المؤسّسات الملكية

تقسّم أنواع المؤسّسات حسب طابع الملكيّة إلى ثلاثة أقسام:

أ – المؤسّسات العامة.

ب – المؤسّسات الخاصّة.

ج – المؤسّسات المختلطة.

٣ – المؤسّسات الاقتصاديّة:

تنقسم المؤسّسات من حيث طابعها الاقتصادي إلى :

أ – المؤسّسات الصناعيّة.

ب – المؤسّسات التجاريّة.

ج – المؤسسات المالية.

د – مؤسّسات الخدمات.

أجزاء المؤسسة

المؤسّسة من خلال دورها تعد نظاما، وللنظام الكلي أنظمة فرعية، وتتفاعل جميعها مع بعضها البعض، ويمكن أن تُعتبرالمؤسّسة هي النظام الكلي، وتنقسم إلى أنظمة متفرعة عنه، ولهذا نعتبر أن الوسائل والوظائف والأفراد مجموعة أنظمة فرعية في المؤسّسة، غير أنَّ التقسيمات تكون دائما

حسب طبيعة العمل والحاجة، ويجب أن نراعي أنّ الأنظمة الفرعية يجب أن تتفاعل مع بعضها البعض على الأقل مع الآخر؛ للوصول إلى تحقيق الأهداف العامة للنظام العام أو المؤسّسة.

المؤسسة والشركة:

يُستخدم كل من مصطلحي المُؤسّسة والشركة في بيئة الأعمال ضمن عدّة مجالات متنوعة، مثل التعليم، أو التجارة، أو الإنتاج، أو غيرها من المجالات الأُخرى، وقد يجهل الكثير من الأشخاص الطبيعة الخاصة بكل من المُؤسّسة والشركة؛ ممّا يؤدي إلى عدم القُدرة على التمييز بينهما، أو فهم مجالات عملهما بطريقةٍ صحيحة، أو تحديد نوعية أهدافهما؛ لذلك يجب إدراك الفروقات الجوهريّة بينهما؛ من أجل سهولة معرفتهما بشكلٍ أوضح.

تعريف المؤسسة:

المُؤسّسة (بالإنجليزيّة: Institution) هي عبارة عن مُنظمة، أو مُنشأةٍ ذات حجم كبير مثل الجامعات، وتُعرَّف المُؤسّسة بأنها التنظيم الاقتصادي الذي يتميّز باستقلاله الماليّ، والمعتمد على شكل اجتماعي وقانوني مُحدّد، يهدف إلى تحقيق الدمج بين عدّة عوامل إنتاجيّة؛ من أجل إنتاج أو تبادل المُنتجات المتنوعة.

تعريف الشركة:

الشركة (بالإنجليزيّة: Company) هي مُنشأة مُتخصصة بالأعمال تساهم في الحصول على المال؛ من خلال بيع المُنتجات أو توفير الخدمات المتنوعة، وتُعرَّف الشركة بأنّها العمل التجاري الذي يشتري أو يبيع السلع، أو الخدمات بهدف تحقيق المال.

الفرق بين المؤسسة والشركة

توجد العديد من الفروقات التي تظهر بين المُؤسّسات والشركات في بيئة العمل؛ حيث تختلف عن بعضها البعض، بناءً على الإجراءات المُستخدمة في تأسيسها، وخصائصها العامة، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وفيما يأتي معلومات عن الفروق بين كلٍّ من المُؤسّسات والشركات:

١ – من حيث التأسيس:

تأسيس المُؤسّسة: هي مجموعة من الإجراءات التي يعتمد عليها تأسيس المُؤسّسات وتشمل الآتي:

– الحصول على الوثيقة الخاصة بالسجلّ التجاريّ.

– توفير وثيقة ملكيّة، أو إيجار موقع المُؤسّسة مع الإذن الخاص بالأشغال، أو نُسخةٍ عن مُخططها التنظيمي.

– تقديم هوية الأحوال المدنيّة، أو جواز السفر الذي يُمثل إثبات الشخصيّة.

– توقيع الشخص المسئول عن تأسيس المُؤسّسة على كلٍّ من نموذجي تسجيلها واختيار قطاعها التجاري.

تأسيس الشركة: هي مجموعة من الإجراءات المُستخدمة في تأسيس الشركات بشكلٍ عام ومن أهمّها:

– اختيار اسم الشركة: هو الاسم الخاص بالشركة، ويجب ألّا يكون مُشابهًا لاسم أيّ شركات أُخرى، أو نشاط تجاريّ مُطبق بشكلٍ سابق.

– تحديد طبيعة عمل الشركة: هي اتخاذ القرار حول كيفية عمل الشركة في بيئة الأعمال.

– معرفة الالتزامات القانونيّة المُترتبة على الشركة؛ حيث يجب على أصحاب الشركات التعرُّف على متطلبات القانون الخاص بالشركات، والحرص على الوفاء بكافة الالتزامات المُترتبة عليهم.

٢ – من حيث الخصائص:

خصائص المُؤسّسة: هي المميّزات التي تتميّز فيها كلّ مُؤسّسة في بيئة العمل وتشمل الآتي:

– تمتلك كل مُؤسّسة شخصيّة اعتباريّة وقانونيّة خاصةً بها، ومُستقلةً عن أصحابها.

– تُعدّ المُؤسّسة عبارة عن وحدة اقتصاديّة في قطاع الاقتصاد.

– تسعى المُؤسّسة إلى تحقيق العديد من الأهداف النوعيّة والكميّة، سواء أكانت قصيرة، أو متوسطة، أو بعيدة المدى.

– يُعدّ تحقيق الأرباح الهدف الأساسيّ لنشاط عمل المُؤسّسة.

– يعتمد تنفيذ نشاطات المُؤسسّة على استخدام موارد ماليّة.

خصائص الشركة: هي المميّزات التي تتميّز فيها الشركات في بيئة العمل، ومن أهمّها.

– تُعدّ الشركة كيانا قانونيّا يتميّز باستقلاليّة خاصة عن الأعضاء المُؤسّسين لها؛ إذ من الممكن البيع والشراء والمشاركة في الصفقات باستخدام اسم الشركة.

– تُعتبر بعض الشركات ذات مسؤوليّة محدودة؛ حيث تقتصر مسؤوليّة المساهمين فيها على قيمة الأسهم الخاصة بهم.

– يظلُّ وجود الشركة مُستمرا بشكلٍ عام مهما ظهرت تغيّرات في ملكيتها؛ أي في حال نُقِلت ملكيتها من شخص إلى آخر.

٣ – من حيث الأهداف:

– أهداف المُؤسّسة: هي كافة الأشياء التي تسعى المُؤسّسة إلى تحقيقها ومنها:

– تحقيق الأرباح: هو الهدف الرئيسيّ للمُؤسّسة الذي يُحافظ على استمراريتها، ويتطلب منها في البداية تحقيق أقل مستوى من الأرباح؛ من أجل رفع قيمة رأس المال الخاص بها، وزيادة تطور نشاطاتها؛ حتى تستطيع مُنافسة المُنشآت الأُخرى والمُشاركة لها في قطاع اقتصادي واحد.

– توفير مستوى أجور مُناسب: هو اعتبار الموظفين من أوائل المُستفيدين من النشاطات الخاصة بالمُؤسّسة؛ لذلك يحصلون على أجور نتيجة لعملهم بها، وتتراوح مستويات الأجور بين الارتفاع والانخفاض، وفقا لطبيعة عمل المُؤسّسة، ونوعية النظام الاقتصاديّ السائد، والمعيشة داخل المجتمع، وغيرها من المؤثرات الأُخرى.

– التميّز بتطبيق سلوكيّات تؤثر على ثقافة المُجتمع: هو دور المُؤسّسة في تقديم التدريب للموظفين الجُدد، أو الحاليين؛ من أجل مواكبة التطورات السريعة في أساليب وأدوات الإنتاج.

– البحث عن الوسائل الإنتاجيّة العلميّة: هي مواكبة المُؤسّسة للتكنولوجيا؛ بهدف دعم تحقيق نسبة مُرتفعة من الأرباح التي تتناسب مع حجم المُؤسّسة.

– البحث عن الوسائل الإنتاجيّة العلميّة: هي مواكبة المُؤسّسة للتكنولوجيا؛ بهدف دعم تحقيق نسبة مُرتفعة من الأرباح التي تتناسب مع حجم المُؤسّسة.

أهداف الشركة: هي كافة الأمور التي تسعى الشركة إلى تحقيقها، ومن أهمّها:

– الأهداف الماليّة: هي دور مديري الشركات في وضع أهداف ماليّة خاصة بها، ويجب أن تكون أهدافا واقعيّة ومن الممكن قياسها، ومن الأمثلة عليها: السعي نحو زيادة إيرادات وأرباح الشركة.

– المبيعات والتسويق: هي توفير قياس لصناعات الشركة؛ من أجل معرفة مدى نجاح مبيعاتها أمام الشركات المُنافسة، كما تهتم هذه الأهداف بالتركيز على الوسائل التي تُساعد الشركة على زيادة حصّتها في السوق، ورفع جودة منتجاتها، وتحقيق الاعتراف الخاص بعلامتها التجاريّة، ومن الأمثلة على هذه الأهداف: تقليل تكاليف المنتجات مقارنةً بالمُنافسين؛ من أجل استقطاب مُشترين جُدد.

– الموارد البشريّة: هي تغطية الأمور المتعلقة بالهيكل التنظيميّ، والقضايا الخاصة بالموظفين، كما تشمل الاهتمام بالأهداف الخاصة بالتطوير والتدريب، والسعي نحو تحسين مُعدّل الإنتاجيّة؛ من خلال تطبيق مجموعة من البرامج التدريبيّة داخل بيئة عمل الشركة.

- خدمة الزبائن: هي هدف المُؤسّسة في قياس الرضا الخاص بالعملاء عن جودة وأسعار الخدمات، أو السّلع التي تُقدمها، كما يشمل هذا الهدف تقليل الوقت الخاص بتوفير المنتجات للزبائن، وسرعة الاستجابة لاستفسارات وآراء العُملاء.

الباب الثانى

١ - المؤسسة الاقتصادية

تعريف المؤسسة الإقتصادية.

وظائف المؤسسة الإقتصادية.

أهداف المؤسسة الإقتصادية.

خصائص المؤسسة الإقتصادية.

تقييم الأداء في المؤسسة الإقتصادية.

أنواع المؤسسات الإقتصادية.

٢ - المؤسسة الإنتاجية

تعريف المؤسسة الإنتاجية.

مستويات الأدارة في المؤسسة الإنتاجية.

عناصر المؤسسة الإنتاجية.

وظائف المؤسسة الإنتاجية.

١ - المؤسسة الاقتصادية

تعريف المؤسسة الاقتصادية

المؤسسة الاقتصاديّة (بالإنجليزيّة: Economic Corporation) هي منظمة ذات استقلاليّة، تتميز بأنّها تتخذ القرارات الماليّة، والإعلاميّة، والماديّة، والمتعلقة بالموارد البشريّة؛ بهدف بناء قيمة مضافة ترتبط مع أهداف المؤسسة الاقتصاديّة ضمن نطاق مكانيّ وزمانيّ، وتُعرَّف المؤسسة الاقتصاديّة بأنّها: عبارة عن تجمع من الأشخاص يستخدم مجموعة من الوسائل الماليّة والفكريّة؛ بهدف نقل وتحويل وتوزيع الخدمات والسلع بناءً على أهداف تُحدّدها الإدارة؛ حتى تحقّق الأرباح أو المنافع الاجتماعيّة.

هناك تعريفات أخرى للمؤسسة الإقتصاديّة منها: أنها وحدة اقتصاديّة تحتوي على موارد ماديّة، وبشريّة تساعد في دعم العملية الإنتاجيّة؛ من خلال توزيع المسئوليّات والمهام بين الأفراد في بيئة العمل، كما تُعرَّف المؤسسة الإقتصاديّة بأنّها مؤسسة تنتج خدمات وسلعا للأفراد الذين يتعاملون معها؛ ممّا يساهم في تحقيق أرباح ماليّة.

ولقد ساهَمت المؤسّسات الاقتصاديّة بتشكيلِ مجموعاتٍ بشريّة تَعتمد على استخدام وسائل ماليّة، وفكريّة، وماديّة من أجل تحقيق أهدافٍ مُعيّنة ومُحددة من قبل إدارتها، كما تبحث هذه المؤسسات عن تحقيق الأرباح

بأقلّ التكاليف، وتلبية الحاجات المتنوّعة للأفراد من المُستهلكين، والحرص على زيادة مستوى معيشتهم.

من المُمكن أيضا تَعريف المؤسّسة الإقتصاديّة بأنّها: مُنظّمةٌ إنتاجيّة تهدف إلى إيجاد قيمةٍ سوقيّة عن طريق عوامل إنتاج معينة، ومن ثمّ تبيعها في السوق من أجل تحقيق ربحٍ ماليّ، وتُعرَّف المُؤسّسة الاقتصاديّة بأنّها وحدة اقتصاديّة تُنَفّذ مجموعةً من النشاطات الخاصّة بالإنتاج، والشراء، والبيع، والتخزين؛ ممّا يُساهم في تحقيق الأهداف التي تأسّست المؤسسة من أجلها، من التعريفات الأخرى للمؤسسة الاقتصاديّة وفقاً لمكتب العمل الدوليّ هي أي مكان يحتوي على نشاطاتٍ اقتصاديّة، ويمتلك سجلّات خاصّة ومستقلّة فيه .

وظائف المؤسسة الإقتصاديّة

يرتبط عمل المؤسسة الإقتصاديّة مع مجموعة من الوظائف وهي:

الوظيفة الماليّة: هي عبارة عن العمليات والمهام التي تهتمُّ بالبحث عن المال من مصادره المتنوعة، والممكنة بالنسبة للمؤسسة الاقتصاديّة، وتعتمد هذه الوظيفة على تحديد الحاجات الماليّة للمؤسسة الاقتصاديّة؛ من خلال دراسة خططها وبرامجها الاستثماريّة، ومن ثمّ إتخاذ القرار باختيار أفضل الامكانات التي تساهم في تحقيق هذه الخطط؛ من أجل الوصول إلى الأهداف.

الموارد البشريّة: هي من الوظائف المنتشرة بشكل كبير في المؤسسات الإقتصاديّة، وتهتمُّ بصياغة الخُطط، وكافة الأشياء المتعلقة بإدارة الموارد البشريّة في المؤسسة.

التموين: هي الوظيفة التي تبدأ منها أغلب النشاطات والعمليات في المؤسسة الاقتصاديّة، وتحتل هذه الوظيفة أهمية كبيرة في بيئة عمل المؤسسات .

الإنتاج: هو تنفيذ كافة النشاطات التي تُساهم في جذب عوامل الإنتاج، أو المدخلات المستخدمة في العملية الإنتاجيّة، ومن ثمّ المساهمة بتحويلها إلى مخرجات، وغالبا يجمع الإنتاج مجموعة من النشاطات الموجهة نحو هدف واحد .

الوظيفة التجاريّة: هي عبارة عن العمليات والمهام التي تنفذها المؤسسة الإقتصاديّة بالاعتماد على الإداريين، والموظفين الذين يساهمون بضمان حركة المنتجات والمواد، وأغلب الحاجات الخاصة بالمؤسسة الاقتصاديّة، كالمدخلات والمخرجات.

أهداف المؤسسة الإقتصاديّة

تسعى المؤسسة الاقتصاديّة إلى تحقيق العديد من الأهداف من أهمها:

تحقيق الأرباح: هو الهدف الأساسيّ من بين أهداف المؤسسة الاقتصاديّة؛ إذ تسعى إلى ضمان تحقيق الأرباح بالاعتماد على استمرار

نشاطها، وزيادة نمو وتطور أعمالها؛ من خلال مجموعة من المعايير الأساسيّة التي تضمن القوة للمؤسسة الاقتصاديّة.

تحقيق المتطلبات المجتمعيّة: هو الهدف المرتبط بدور المؤسسة في إنتاج وبيع منتجاتها، سواءً أكانت خدمات أم سلعا؛ ممّا يساهم في تغطية الطلبات المجتمعيّة المحليّة.

عقلنة الإنتاج: هو ترشيد المؤسسة لعوامل الإنتاج؛ ممّا يؤدي إلى زيادة الإنتاجيّة بالاعتماد على التخطيط الدقيق والجيد، مع الحرص على تفعيل دور الرقابة على عملية التنفيذ.

الأهداف الاجتماعيّة: هي مجموعة من الأهداف تُقسم إلى الآتي:

- المساهمة في تطوير مستوى معيشة الموظفين.
- تأسيس أنماط استهلاك محددة؛ من خلال التأثير في أذواق الجمهور بالاعتماد على توفير منتجات جديدة لهم.
- الحرص على تحقيق التماسك بين عملاء المؤسسة، والمساهمة في تحقيق الرضا الوظيفيّ.

الأهداف التكنولوجيّة: هي الأهداف المُرتبطة بتطبيق البحث العلميّ؛ بهدف تطوير المنتجات، ومواكبة التطور التكنولوجيّ للمساهمة في المحافظة على القدرة التنافسيّة في السوق.

أبعاد المؤسّسة الإقتصاديّة

يعتمد وجود المؤسّسة الإقتصاديّة على مجموعة من الأبعاد، وهي

– البُعد الاقتصاديّ: هو المهمّة الأساسيّة والأولى للمؤسّسة الاقتصاديّة؛ إذ يجب أن تَحرص على إنتاج الخدمات، والمُنتجات بالاعتماد على العناصر الإنتاجيّة، التي لا تتشابه معا في الوظيفة، أو فترة الحياة.

– البُعد الماليّ: هو حصول المؤسسة على الوسائل الإنتاجيّة؛ من خلال الاعتماد على الموارد الماليّة التي يُوفّرها المالكون، ولكن قد لا تكون هذه الموارد كافيةً ممّا يدفع المؤسسة للحصول على القروض، أو الأصول الماليّة؛ عن طريق مَصدرين هما:

١ – العوائد الماليّة للمالكين، وتتمثّل في الأموال الخاصّة بالمساهمين، والأموال الناتجة عن الأرباح الماليّة غير الموزّعة.

٢– العوائد الماليّة من الأفراد الذين يُقدمون الأموال على شكل ديون، وتُقسم إلى الآتي:

ديون قصيرة الأجل تُستحق خلال عام واحد.

ديون طويلة ومتوسّطة الأجل تسترد خلال أكثر من عام واحد.

البُعد الإنسانيّ: هو عبارة عن العُنصر البشريّ الذي يحتلّ مكانةً مُهمّةً في تَحقيق نجاح المؤسسة الاقتصاديّة؛ إذ يعتمد على توفير المهارات المهنيّة، والتقنيّة؛ ممّا يُساهم في وجود أشخاص أصحاب كفاءة في مجال عمل المؤسسة التي تسعى إلى الاستثمار فيه، كما تكون لهؤلاء الأشخاص نظرة مُستقبليّة تساعدهم على تقدير المخاطر، والمشاكل التي قد تُواجهها المؤسسة؛ ممّا يساهم في تفاديها وتقليلها.

أنواع المؤسّسات الإقتصاديّة

تُقسَم المؤسّسات الإقتصاديّة إلى أنْواعٍ عديدة وِفقاً لأنماطٍ مُعيّنة، ومنها:

١ – المؤسّسات الاقتصاديّة بناءً على طَبيعة ملكيّتها، وتُقسم إلى الأنواع الآتية:

- المؤسسات الخاصة: هي التي تعود ملكيتها إلى شخصٍ أو جَماعة من الأفراد.
- المؤسسات المُختلطة: هي ذات ملكيّة مُشتركة بين القطاع الخاص والعام.
- المؤسسات العامة: هي التي تكون ملكيّتها للدولة، ولا يحقّ أن يتصرف مديروها بها وفقا لآرائهم الشخصيّة، كما لا يجوز لهم بيعها إلّا بعد حصولهم على مُوافقة الدولة.

المؤسّسات الاقتصاديّة بناءً على طبيعتها الاقتصاديّة؛ أي وفقا لنشاطها الإقتصاديّ، وتُقسم إلى خمسة أنواع هي:

- المؤسسات الصناعيّة، وتُصنّف وفقا للتصنيفات في القطاع الصناعيّ إلى:

١ – مؤسسات صناعيّة استخراجيّة (ثقيلة)، مثل مؤسسات الحديد.

٢ – مؤسسات الصناعات الخفيفة (التحويليّة)، مثل مؤسسات النسيج.

٣ –المؤسسات الفلاحيّة: هي التي تَحرص على زيادة إنتاج الأراضي، أو تُساهم باستصلاحها، وتسعى إلى تقديم ثلاثة أنواع من المُنتجات، وهي: المنتجات النباتيّة، والمنتجات السمكيّة، والمنتجات الحيوانيّة.

٤ – المؤسسات التجاريّة: هي مؤسسات تهتمّ بالنشاطات الخاصّة في التجارة.

٥ – المؤسسات الماليّة: هي مؤسسات تساهم بتنفيذ نشاطات متعلقة بالمال، ومن الأمثلة عليها المصارف، ومؤسسات التأمين.

مؤسسات الخدمات: هي مؤسّسات تُقدم خدمات مُحدّدة، مثل: المؤسسات الجامعيّة، ومؤسسات النقل.

المؤسّسات الاقتصاديّة بناءً على عدد عُمالها، وتُقسم إلى الأنواع الآتية:

- المؤسسات الصغيرة: هي مؤسسات يصل عدد موظّفيها إلى أقلّ من ٥٠ موظفا.
- المؤسسات الكبيرة: هي مؤسسات يصل عدد موظفيها إلى أكثر من ٥٠ موظفا.
- المؤسسات الضخمة: هي مؤسسات يصل عدد موظّفيها إلى أكثر من ٥٠٠ موظف.
- المؤسسات العملاقة: هي مؤسسات يصل عدد موظفيها إلى أكثر من ١٠٠٠٠ موظف.

خصائص المؤسسة الإقتصاديّة

تتميز المؤسسة الاقتصاديّة بالعديد من الخصائص ومنها:

الشكل الاقتصاديّ: هو الشكل الخاص بوسائل الإنتاج، أو الخدمات، أو السلع التي يستخدمها المستهلكون، ويساهم باستمرار عملية الإنتاج، وتحديد الأهداف، والأساليب الخاصة بالعمل، وتوفير الموارد الماليّة؛ عن طريق الحصول على القروض الماليّة؛ لذلك تسعى كلّ

مؤسسة اقتصاديّة إلى صناعة الأهداف الخاصة بها، وتحرص على المساهمة في تحقيقه .

الشكل التقني: هو المفهوم الذي يشمل التقنيات الحديثة والتكنولوجيّة التي تتطور بشكل مستمر؛ حيث تحصل كل دورة من دورات الإنتاج على مُدخلات جديدة، وتعطي معلومات تكنولوجيّة جديدة.

الشكل القانونيّ: هو امتلاك المؤسسة شخصيّة مستقلة وقانونيّة، واسما خاصا بها، وميزانيّة مالية، وصلاحيات، وحقوقا تكون مسئولةً عنها أمام القانون.

الشكل الاجتماعيّ: هو الطابع الاجتماعي للمؤسسة الإقتصاديّة بالنسبة للموظفين والعُمال، كما يشير إلى مساهمة المؤسسة بتقديم العديد من الفوائد للأفراد في المجتمع .

وعليه يمكن أن نقول المؤسّسة الاقتصاديّة –بصفتها الشكل الرئيسيّ للمؤسّسات– تتميز بمجموعةٍ من الخصائص، وهي:

- تُعدّ مؤسسةً ذات شخصيّة مُستقلة وقانونيّة؛ إذ تمتلك صلاحيات، وحقوق، ومسؤوليات، وواجبات.

- تسعى إلى أداء وظيفتها التي أُسّست من أجلها؛ بسبب امتلاكها القُدرة على تنفيذ الإنتاج.

- تمتلك القُدرة على البقاء؛ وهي استمرار المؤسسة من خلال حصولها على تمويلٍ كافٍ، وتأقلمٍ مع الظروف السياسيّة، واهتمامٍ بالعمالة الكافية؛ ممّا يُساهم في تَعزيز قدرتها على التكيّف مع الظروف المتقلّبة والمتغيّرة.

- تحدّدُ البرامج وأساليب العمل؛ حيث تسعى كل مؤسسة إلى وضع أهدافٍ مُحدّدة، ومن ثمّ تحرص على تحقيقها.

- تَهتمُّ بتوفير الموارد الماليّة؛ من أجل استمرار العمليّات الخاصة بها، وتحصل على هذه الموارد من خلال الإيرادات الماليّة، والقروض، أو تجمع بين كافّة هذه العناصر، أو بعض منها وفقا لظروف المؤسسة.

- تتأقلم مع البيئة المُحيطة بها؛ حتّى تستطيع تنفيذ المَهام الخاصّة بها في أحسن الظروف؛ ففي حال لم تتأقلم مع البيئة، فقد تتعرّض عمليّاتها وأهدافها للعرقلة.

- تعدّ وحدةً اقتصاديّة رئيسيّة في المجتمعات؛ بسبب مساهمتها في العملية الإنتاجيّة، ونمو الدخل الوطنيّ.

- تزول المؤسسة الاقتصاديّة إذا غاب مُبرّر وجودها، أو لم تعد تتميّز بالكفاءة.

تقييم الأداء في المؤسسة الإقتصاديّة

يساهم تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصاديّة بتحديد مدى نجاحها أو فشلها، ولكن لم يتفق الباحثون على إعداد صيغة نهائيّة حول مفهوم تقييم الأداء؛ بسبب وجود العديد من المجالات التي تحتاج إلى تقييم في المؤسسات الاقتصاديّة، ومن الممكن تعريف تقييم الأداء في المؤسسة الإقتصاديّة بأنّه: نشاط يُساهم في قياس المساهمة النسبيّة للموظفين في المؤسسة، كما يُعرَّف بأنّه: عملية تأتي بعد اتخاذ القرار، والهدف منه تقديم فحص للمركز الاقتصاديّ والماليّ الخاص بالمؤسسة الاقتصاديّة في تاريخ محدد مسبقا بالاعتماد على المراجعة الداخليّة والتحليل الماليّ.

أنواع المؤسسات الإقتصاديّة

تصنيف المؤسسات الاقتصاديّة وفقاً للقطاع، وتُصنف إلى ثلاثة قطاعات هي:

القطاع الأوليّ: هو عبارة عن المؤسسات التي تتميز بنشاط مرتبط بعلاقة قويّة مع الطبيعة، مثل المناجم، ومؤسسات الصيد البحريّ، والمؤسسات الزراعيّة.

القطاع الثانويّ: هو عبارة عن مؤسسات الأشغال العموميّة، والمؤسسات التحويليّة التابعة لقطاع الصناعة.

القطاع الثالث: هو عبارة عن المؤسسات التي تقدم خدمات، مثل مؤسسات التسويق، والتأمين، والمصارف وغيره

تصنيف المؤسسات الاقتصاديّة وفقاً للشكل القانونيّ:

وتُصنف إلى نوعين رئيسين هما:

شركات الأشخاص: هي المؤسسات الاقتصاديّة التي ترتبط بوجود نوع من المخاطرة المتعلقة بالأموال غير المحدودة، ويعتمد هذا النوع من الشركات على الاعتبارات الشخصيّة للشركاء، والمرتبطة بالعلاقات الشخصيّة، مثل الثقة المتبادلة والمعاملة الجيدة، وتصنف هذه الشركات إلى شركة المحاصة، وشركة التوصيّة البسيطة، وشركة التضامن.

شركات الأموال: هي المؤسسات الاقتصاديّة التي تهتمّ بجمع أكبر كمية ممكنة من المال، وتُقسم إلى ثلاثة أنواع، وهي الشركة ذات المسؤوليّة المحدودة، والشركة المساهمة العامة، وشركة التوصية بالأسهم.

تصنيف المؤسسات الاقتصاديّة وفقا لطبيعة ملكيتها:

وتُصنف إلى الأنواع الآتية:

المؤسسات الخاصة: هي المؤسسات التي يمتلكها فرد واحد، أو مجموعة من الأشخاص.

المؤسسات المختلطة: هي المؤسسات التي تتوزع ملكيتها بشكل مشترك

المؤسسات العامة: هي المؤسسات التي تمتلكها حكومة الدولة، ولا يمكن إغلاقها أو بيعها، إلا في حال وافقت الحكومة على ذلك.

٢ - المؤسسة الإنتاجية

تعريف الإنتاج:

يُعرف الإنتاج (بالإنجليزيّة: Production) بأنّه صناعةُ شيءٍ من شيءٍ آخر، ويعتمدُ على استخدامِ مجموعةٍ من الأدوات، والوسائل، والآلات من أجل الوصول إلى تحقيقِ الهدف الرئيسيّ منه.

ويُعرفُ الإنتاج أيضًا بأنّه الخطوةُ المُهمّة في سلسلةٍ تحتوي على مجموعةٍ من العمليّات التي تُساهمُ في الحصولِ على سلعةٍ، أو خدمةٍ مُعيّنة يتمُّ تقديمها إلى الجمهورِ المُستفيد.

ومن التّعريفات الأُخرى للإنتاج: أنّه كلّ عمليّة لها مُدخلاتٌ، ومُخرجات، وموارد تعملُ على تطبيقِ مجموعةٍ من الخطوات التي تُساهمُ في تحويلِ المواد الخام إلى مُنتجاتٍ يَستفيدُ منها الأفراد في المجتمع.

نشأة مفهوم الإنتاج:

يُعتبرُ الفيلسوف وعالم الاقتصاد المشهور آدم سميث، أول من استخدم كلمة إنتاج للإشارةِ إلى العمليّات الإنتاجيّة في عام ١٧٧٦م، ومن ثم بدأ مفهوم الإنتاج ينتشرُ في أغلبِ القطاعات الصناعيّة، وفي عام ١٩٠٠م ربط العالم والمُفكّر تايلور بين الإنتاج ووظيفة التّخطيط، بصفتها الوسيلة المُباشرة للقيام بالأعمال الخاصّة في الإنتاج، وفي عام ١٩١٥م تمّ

الرّبط بين الإنتاج والمخزون بصفتِهِ مِنَ الوسائل التي تُساهمُ في المُحافظةِ على المُنتجات بعد تطبيق الإنتاج بشكلٍ صحيح، وبين عامي ١٩٣١م – ١٩٣٥م تمَّ العملُ على تفعيل دور الرّقابة على جودةِ الإنتاج؛ ممّا ساهم في تعزيزِ مفهوم الإنتاجِ بشكلٍ كبير، وهكذا أصبح للإنتاجِ دورٌ مهمٌ في العديدِ من أنواعِ المُنشآت الصناعيّة والخدميّة.

عمليّات الإنتاج:

حتّى يتمَّ تطبيقُ الإنتاج بطريقةٍ صحيحة، يجبُ أن يرتبطَ بمجموعةٍ من العمليّات المُهمّة، وهي:

- العملية الإنتاجيّة: هي العمليّةُ الأولى من عمليّات الإنتاج، والتي تعتمدُ على استخدامِ كافّة الوسائل التي تُساعدُ على تطبيقِه بطريقةٍ صحيحة، وتشتملُ على الأيدي العاملة، والقيمة الماليّة المُخصّصة للإنتاج، والوسائل الإنتاجيّة، سواء المُرتبطة بالعُمال، أو الآلات الصناعيّة، والتي تُساهمُ في الحصولِ على المُنتجِ النهائيّ.

- العمليّة التجاريّة: هي الاعتمادُ على دور المُنشأة التجاريّ في عرضِ المواد المُنتجة سواء أكانت سلعا يتمُّ توريديها إلى التُجار، أو تُباع في الفروعِ الخاصّة بالمُنشأة، أو خدمات يتمُّ تقديمها من خلال المُنشأة وفروعها، وتُساهمُ العمليّةُ التجاريّة في بيعِ إنتاج المُنشأة إلى الأفراد المُستهدفين منه.

- العمليّة النقديّة: هي التي تُساهمُ في تحديدِ القيمة الماليّة لتكلفةِ الإنتاج والعمليّات التشغيليّة المُستخدمة، ومن ثم معرفة قيمة بيع المُنتجات.

تُساعدُ هذه العمليّة القسم المالي في المُنشأة في مُتابعةِ نتائج تحقيق الأرباح، أو الخسارة من العمليّة الإنتاجيّة.

- العمليّة التسويقيّة: هي استخدامُ كافّة الوسائل المُتاحة، والتي تُساهمُ في تسويقِ المُنتجات التي تمَّ الحصول عليها من الإنتاج، وكلّما كانت العمليّةُ التسويقيّة قادرةً على جذبِ الزّبائن والمُستهلكيّن إلى المُنشأة، ساهم ذلك في نجاحِ دور الإنتاج في الوصولِ إلى تحقيقِ الرّبح المطلوب.

أهميّة الإنتاج

يتميّزُ الإنتاجُ بأهميّةٍ كبيرة سواء على مُستوى الأفراد في المجتمع، أو الشّركات التي تعتمدُ على المُنتجات والخدمات، وتتمثّلُ هذه الأهميّةُ في النّقاط الآتية:

- تطوير العديد من المجالات الحياتيّة العامّة؛ ممّا يُؤدّي إلى زيادةِ مُعدّلات الرفاهيّة عند الأفراد، عن طريق إنتاج العديد من المُنتجات والخدمات التي تُساعدُ على توفير مجموعةٍ من الأشياء المفيدة، مثل أجهزة الحاسوب، والهواتف المحمولة.

- المُساهمة في ظهورِ التطوّر الصناعي العالمي الذي أدّى إلى نموِّ العديد من أنواع الصّناعات، وخصوصا المُستحدَثة منها.

- توفير الدّعم المُناسب للتّنمية الاقتصاديّة عن طريق تزويد النّاتج المحليّ الإجماليّ بمجموعةٍ من الموارد التي تُساعدُ على تنميته.

- المُساعدة في دعمِ العديد من القطاعات المهنيّة والزراعيّة التي كانت تعتمدُ في السّابق على مهارات الأيدي العاملة فقط، والتي أصبحتْ مع مرور الوقت تَستخدمُ الأجهزة والآلات في تعزيزِ سير العمل الخاصّ بها.

- العملُ على تطوير التّجارة، والتي كانت في الماضي تعتمدُ على وسائلَ تقليديّة، وساعد الإنتاجُ في جعلها أكثر نموا؛ من خلال الاستعانة بوسائل النّقل البحريّة والجويّة التجاريّة.

نموذج الإنتاج

نموذج الإنتاج هو عبارةٌ عن الاستراتيجيّة أو الخطّة التي يتمُّ تطبيقها في مؤسسةٍ إنتاجيّة من أجل المُساهمة في العمل على تحقيقِ الإنتاج، ويشملُ كل نموذجٍ إنتاجي على مجموعةٍ من المراحل، وهي:

- دراسة وفهم طبيعة المُنتجات من خلال معرفة طلبات المُستهلكين، أو عن طريق تحديد الخيارات المُتاحة أمام المُورّدين الذين يتحكّمون في الطّبيعة الخاصّة بالإنتاج.

- بناء النّظام الإنتاجيّ من خلال الاعتمادِ على الاختيار النهائيّ لنموذج الإنتاج، والذي يتطلّبُ وجود فهمٍ مُسبق في ضرورةِ التّركيز على نوعيّةِ المواد التي تمَّ إنتاجها.

- قابليّة تعديل النّموذج: وهي القدرةُ على تطبيق أي تغييرٍ، أو مجموعةٍ من التغيّرات التي تُساهمُ في إعادةِ صياغة نموذج الإنتاج، حتى يتوافق مع أيّ تطوّراتٍ حديثة في العمليّة الإنتاجيّة، وقد تشملُ هذه التطوّرات ظهور أفكارٍ جديدة للإنتاج، أو استخدام مجموعةٍ من الأدوات والأجهزة الحديثة.

- تعريف الإنتاجية

هي تلك العلاقة التي تربط ما بين المدخلات والمخرجات في العملية الإنتاجية الواحدة، إذ تساهم في رفع مستويات الإنتاج من الموارد، وتدفقها إلى المستخدم النهائي لها، أو مستهلكها.

تلعب الكفاءة الإنتاجية أهمية بالغة في حياة الأفراد والمجتمع من الناحية الاقتصادية؛ فتحفّز الفرد على زيادة الإنتاج سعيا للحصول على مردود مادي عالٍ، وبالتالي العيش بمستوى مرتفع، كما يعود ذلك بالنفع على المنظم بتعزيز مركزها في حلبة التنافس بين المنظمات الأخرى، وبالتالي ارتفاع المردود والأرباح المتوقعة، أما فيما يتعلق من الناحية المجتمعية فيعود بالنفع عليه بتراجع الأسعار، وارتفاع المستوى الإنتاجي، وبالتالي تحقيق حياة كريمة ورفاهية لأفراد المجتمع.

- كفاءة الإنتاجية: هي العلاقة بين مدخلات العملية الإنتاجية من جهة، وبين المخرجات الناتجة عن هذه العملية من جهة أخرى؛ حيث ترتفع الكفاءة الإنتاجية كلما ارتفعت نسبة الناتج إلى المستخدم من الموارد.

- ويمكن القول أن رقم الانتاجية = كمية الانتاج/ساعات العمل الفعلية

- أهمية الكفاءة الإنتاجية

- إن ارتفاع الكفاءة الإنتاجية يعتبر أمرا مهما لكل من الفرد والمنظمة والمجتمع:

- فبالنسبة للفرد يؤدي ارتفاع كفاءته الإنتاجية إلى حصوله على أجر أعلى، وبالتالي ارتفاع مستواه المعيشي.

- أما بالنسبة للمنظمة، فنجد أن ارتفاع كفاءتها الإنتاجية يؤدي لتخفيض التكاليف الذي يتيح تخفيض الأسعار وتعزيز المركز التنافسي للمنظمة، وبالتالي زيادة الأرباح.

- أما بالنسبة للمجتمع فيؤدي ارتفاع الكفاءة الإنتاجية إلى زيادة حجم الإنتاج وتخفيض الأسعار، وبالتالي ارتفاع المستوى المعيشي لأبناء المجتمع عموما.

أوجه الكفاءة الإنتاجية

- ويمكن النظر للكفاءة الإنتاجية من وجهين:

- الأول كمي، ويعني كمية الإنتاج النهائي.

- الثاني كيفي، ويعني مدى الجودة المتوفرة في الشق الأول، ومن الضروري أخذ الشقين في الاعتبار عند القياس، لأنه لا فائدة من إنتاج كم كبير، ولكنه ذو جودة منخفضة لا يلقى الطلب الكافي عليه في السوق.

- كيفية رفع الكفاءة الإنتاجية في المنشأة:

ويمكن للمنشأة أن ترفع كفاءتها الإنتاجية بإحدى الطرق الآتية:

- زيادة قيمة المنتج النهائي مع تخفيض قيمة الموارد المستخدمة.
- زيادة قيمة المنتج النهائي مع بقاء قيمة الموارد.
- زيادة قيمة المنتج النهائي مع زيادة الموارد المستخدمة بنسبة أقل.
- بقاء قيمة المنتج النهائي ثابتة، وتخفيض الموارد المستخدمة.
- تخفيض قيمة المنتج النهائي مع تخفيض قيمة الموارد المستخدمة بنسبة.

الخلاصة:

يعتبرُ الإنتاج من أكثر النّشاطات التي تُساهمُ في دعمِ الاقتصاد المحليّ للدّول؛ إذ يشملُ الحصول على العديدِ من أنواع المُنتجات، مثل الزراعيّة، والصناعيّة، والخدميّة.

كما أنْ مفهومَ الإنتاج يعتبرُ من المفاهيم الاقتصاديّة والإداريّة القديمة، والذي يُؤدّي إلى ابتكارِ منافعَ مُفيدة للنّاس، ويحتاجُ تطبيقُ الإنتاج في مُنشأةٍ ما إلى وجودِ مجموعةٍ من العمليّات الإنتاجيّة، والتي تُساهمُ في تحقيقِ النّتائج المطلوبة من الإنتاج بطريقةٍ مُناسبة، ويُساعدُ ذلك في التّعزيزِ

من أهميّة الإنتاج في بيئةِ العمل، ويعتمدُ البدءُ في تنفيذِ الإنتاجِ على وجود نموذجٍ تمَّ إعدادهُ مسبقا؛ ممّا يُساهمُ في الوصولِ إلى النّتائج المطلوبة بأفضلِ الطُّرق وأكثرها نجاحا.

ويعرف الإنتاج أيضا:(Production) ، بأنه محصّلة أي نشاط بشري يمارسه عدد من الأفراد باستغلال الموارد الطبيعية والمتاحة؛ لإيجاد منفعة سواء كانت مادية، أو معنوية لم يسبق وجودها، أو يمكن أن يكون إضفاء ميزة جديدة، أو منفعة جديدة على شيء موجود مسبقا، ويكون الإنتاج دائما على هيئة سلع وخدمات، وتكون الغاية منها إشباع رغبات الإنسان وحاجاته بشكل مباشر، أو غير مباشر.

كما يمكن تعريفه بأنه عبارة عن مرور المواد الخام اللازمة لإنتاج سلعة ما بعدة مراحل من العمل، بالاعتماد على القوة البشرية في تحويلها للوصول بالنهاية إلى نتاج هذه العملية التحويلية، وهي السلع والخدمات.

عناصر الإنتاج: Factors of production

يهتم الاقتصاد بالدرجة الأولى بإشباع حاجات الأفراد في المجتمع ورغباتهم، وحتى يتحقق هذا الإشباع لا بد من اتخاذ إجراءات والقيام بعدة نشاطات حتى يتم ذلك، أي أن إشباع الرغبات لا يأتي من الطبيعة، وإنما يمكن الحصول عليه بالإنتاج؛ أي خلق منفعة جديدة من خلال التحويل، أو التغيير على مادة ما، ويضم الإنتاج أربعة عناصر أساسية، وهي:

العمل:

هو تلك الممارسات، والأنشطة، والعمليات التي يقوم بها الأفراد سواء كان ذلك ذهنيا، أو يدويا؛ للتوصّل في النهاية إلى إنتاج سلعة أو خدمة ما، ويطلق على العمل أحيانا الموارد البشرية، ويعتبر العمل من أكثر عناصر الإنتاج أهمية؛ إذ بدونه لا تتم العملية الإنتاجية.

يصنّف العمل إلى نوعين في العملية الإنتاجية، وهما: العمل اليدوي: وهو ذلك العمل الذي يتطلب بذل مجهود عضلي كبير، والعمل الذهني: وهو ذلك العمل الذي يعتمد على الذهن والمعرفة، وحتى يحقق العمل شروط الإنتاج لا بد من توّفر الخصائص التالية به، وهي: يستلزم أن يكون العمل إراديا حتى يتمكن الفرد من الإبداع به، والانسجام معه.

- العمل مصدر للرفاهية والسعادة؛ فتتحقق الرفاهية من خلال الحصول على المردود المادي الذي يسعى الفرد لجنيه من خلال العمل.

- يجب أن يكون العمل هادفا.

- العمل (بالإنجليزيّة: Labour): هو مجموعةٌ من الجهود البشريّة الجسديّة، أو العقليّة التي تَهدف إلى تَحقيق دخلٍ مالي؛ لذلك يُعدّ العمل أي جهدٍ يُقدّمه الإنسان أثناء مشاركته في العمليّة الإنتاجيّة، ويُطلق على المقابل الماليّ الذي يُدفع لكلّ فردٍ لقاء عمله في الإنتاج اسم الأجر، أو الراتب.

- يُعدّ العمل من العوامل الإنتاجيّة الفعّالة، بينما تُعتبر الأرض من عوامل الإنتاج السلبيّة؛ لذلك لا بدّ من دمج العمل مع عامل الأرض من أجلِ الوصول إلى تحقيق إنتاجٍ ممكن، كما تُطلق على كلٍّ من الأرض والعمل اسم العوامل الإنتاجيّة الرئيسيّة؛ حيث إنّ العناصر والموارد الخاصة بهما تُحقّق اتّحادا خارِج نطاق النظام الاقتصادي تقريبا.

رأس المال:

وهو تلك العناصر والوسائل التي ينتهجها الإنسان، ويستخدمها في حياته العملية، ويدخلها في العملية الإنتاجية؛ لتساعده للوصول إلى إنتاج

السلع والخدمات، وقد يتمثل ذلك بالآلات، والمعدات، والجسور، والمدارس التي يطلق عليها اقتصاديا بالسلع الرأسمالية.

أما فيما يتعلق بالسلع الاستهلاكية بهذا النطاق: فهي تلك التي ينتجها الإنسان ليتم استهلاكها بشكل شخصي كالغذاء، والملبس، أما رأس المال اقتصاديا: فهو على الأغلب المال أو النقد المستخدم في تسيير العملية الإنتاجية، والمخصص لها لتوفير كل ما تحتاجه من مواد خام وأيدٍ عاملة.

رأس المال (بالإنجليزيّة: Capital): هو العنصر الذي يَعتمد على دور الإنسان في صناعته؛ حيث يساعد على تحقيق العملية الإنتاجيّة، ويساهم بتوفير كلٍّ من المواد، والمعدّات، والآلات التي تدعم الإنتاج؛ لذلك يُعدّ رأس المال (النقود) الوسيلة الأساسيّة لتوفير رأس المال الحقيقيّ (العينيّ)، والذي يَتمثّل في المواد والآلات التي يحتاجها الإنتاج، ويُقسم رأس المال على مستوى المنشآت إلى نوعين رئيسين هما:

- رأس المال الثابت (بالإنجليزيّة: Fixed Capital): هو عبارة عن كافة الأصول الثابتة التي يتكوّن منها المشروع، مثل المعدّات، والمباني، والآلات التي تَستفيد منها العملية الإنتاجيّة خلال فترةٍ زمنيّةٍ طويلة، كما تتميّز مكوّنات رأس المال الثابت بأنّها لا تفنى نتيجةً لاستعمالها بشكل مُتكرر.

- رأس المال المتداول (بالإنجليزيّة: Circulating Capital): هو عبارة عن المَواد الخام (الأوليّة)، والسلع غير مكتملة الصنع، المُستخدمة في العملية الإنتاجيّة. تُستهلك مكونات رأس المال المتداول عند استخدامها؛ حيث تُستخدم لمرةٍ واحدةٍ فقط.

تظهر أهمية التمييز بين كلٍّ من رأس المال المتداول ورأس المال الثابت عند تنفيذ عمليّة حساب التكاليف المترتّبة على إنتاج سلعة معينة؛ حيث تُستخدم القيمة الخاصّة في رأس المال المتداول بشكلٍ كاملٍ في حساب التكلفة الإنتاجيّة خلال فترةٍ مُحدّدة من الزمن، وتشمل هذه القيمة كافّة المكونات التي استخدمها المشروع في إنتاج السلعة، أمّا قيمة رأس المال الثابت فهي لا تُستخدم بشكلٍ كاملٍ في حساب التكلفة الإنتاجيّة؛ حيث توزع هذه القيمة بناءً على فترات إنتاجيّة متنوعة، وتُضاف إلى حساب هذه التكلفة خلال الفترة الإنتاجيّة القيمة الخاصّة في استهلاك الأصول الثابتة، أو رأس المال الثابت.

الأرض أو الطبيعة:

يتباين مفهوم الأرض في الاقتصاد عن المفهوم الشائع في العامية؛ إذ يشير اقتصاديا إلى أنه كل ما تحتويه الأرض في جوفها، أو سطحها، وكل ما يحيط بها من مسطحات مائية، أو غابات، أو أراضٍ قابلة للزراعة يمكن أن تقدم الإفادة للعملية الإنتاجية؛ لذلك يمكن إدراج مفهوم الأرض تحت

مسمى الموارد الطبيعية التي يتم العثور عليها في البيئة المحيطة ولم يتدخل الإنسان في إيجادها إطلاقا.

الأرض (بالإنجليزيّة: **Land**): هي كافّة الموارد الطبيعيّة المجانيّة التي يتمّ الحصول عليها من الطبيعة؛ حيث تُعدّ هذه الموارد مُتاحةً أمامَ الاستخدام البشريّ، سواءً أكانت متوفرةً على سطح الأرض أو داخلها، ومن الأمثلة عليها؛ الشمس، والهواء، ومياه الأمطار، والبحار، والأراضي الصحراويّة، والجبال، والغابات، والأنهار، والمياه، وغيرها من الموارد الأُخرى التي تُعتبر من العَوامل الأساسيّة للإنتاج.

الإدارة أو التنظيم:

وتعتبر العملية التنظيمية هي الرأس المدبّر للعملية الإنتاجية كاملةً، حيث بدونها ستختلط الأمور على الأيدي العاملة، وتصبح مشتتة وغير قادرة على تحقيق الأهداف المنشودة، فبوجودها تلعب دورا هاما في توظيف عناصر الإنتاج السابقة، كل حسب دوره للتوصّل بالنهاية إلى تحقيق الهدف منها وهي السلع والخدمات.

التنظيم (بالإنجليزيّة: Organization): هو عبارة عن الأدوات الخاصّة بأصحاب المنشآت أو المشاريع الذين يُنفّذون المهام الإداريّة، وعمليّات التوفيق بين العناصر الإنتاجيّة السابقة من أجل تقديم الخدمات، أو إنتاج السلع، كما يَهتمّ التنظيم بتحمُّل المخاطر الناتجة عن الإنتاج، والمسئوليات المُترتّبة على اتّخاذ القرارات، التي تؤدّي إلى تحقيق الخسائر، أو الأرباح،

ونتيجةً للاختلاف بين طبيعة عمل الأفراد في التنظيم، والأفراد الذين يُشكّلون العمالة في عنصر العمل تمّ الفصل بينهما؛ ممّا أدّى إلى اعتبارِ عنصر التنظيم من العناصر الإنتاجيّة المستقلة.

أنواع الإنتاج:

يُقسم الإنتاج إلى مجموعة من الأنواع، ويجب على المدير المسؤول عن العملية الإنتاجيّة في المشروع اختيار النوع المناسب لبيئة العمل؛ حيث إنّ القرار الإنتاجيّ الناتج عن أيّ نوع من أنواع الإنتاج، يُؤثر بشكلٍ ملحوظٍ في كمية ونوعيّة السلع المنتجة، وفيما يأتي معلومات عن أهمّ أنواع الإنتاج:

إنتاج الوظائف (بالإنجليزيّة: **Job Production**): هو توفير منتجات خاصة وفقا للطلبات الواردة من الأفراد؛ حيث تتفاوت هذه المنتجات بالطبيعة والحجم؛ ممّا يؤدي إلى إضافة وظيفة جديدة للإنتاج، وتعتمد على تعديل الآلات حتى تتناسب مع متطلباتها، وتتمّ المباشرة في بدء العمل عند استلام طلبات الأفراد، ومن الأمثلة على منتجات هذا النوعِ من الإنتاج؛ بناء الجسور، وطباعة الكُتب، وبناء السدود، وبناء السفن.

الإنتاج الشامل، أو إنتاج التدفق (بالإنجليزيّة: **Mass or Flow Production**): هو إنتاج المنتجات بشكلٍ مُستمر على نطاق واسع؛ حيث يبقى الإنتاج مستمرّا بهدف الاستعداد لأي طلباتٍ مُستقبليّة، فتنتج المنتجات الموحّدة عن طريق استخدام آلات وموارد

موحّدة؛ من أجل المساهمة في استمرار تدفق الإنتاج دون توقف، أمّا إنتاج التدفق فهو صناعة المنتجات بالاعتماد على تطبيق سلسلة من العمليات الإنتاجيّة المتتالية؛ حيث يُعدّ إنتاج كلّ مُنتجٍ عملية ناجحة؛ لذلك تمّ تقسيم العملية الخاصة في التصنيع إلى عدّة عمليات مُنفصلة، فبعد الانتهاء من العملية الحالية يتمّ الانتقال بشكلٍ تلقائيّ إلى العملية التي تليها؛ حتى تنتهي عمليات الإنتاج بشكلٍ كليّ، وهذا ما يُشير إلى عدم ظهور أي فجوة في الزمن بين العمليّة المُنجزة في المرحلة الحالية والمرحلة الآتية؛ حيث يُعدّ التدفق الإنتاجيّ تدريجياً ومستمرا

المؤسسة الإنتاجية:

هي تلك المؤسسة التي تُعتبر مؤسسة إنتاجيّة وتسويقيّة بالدرجة الأولى؛ إذ إنّها عبارة عن المنتجات، والخدمات التي تُقدّم لطالبيها للاستفادة منها بالشكل المطلوب وتقديمها للسوق، ثمّ الحصول على دخل المبيعات؛ لتغطية المصاريف التي تدفعها المنشأة، وبالتالي تحقيق العائد الاقتصادي المنشود.

إنّ أكثر ما يميّز المؤسسات الإنتاجيّة في الدول النامية هو انتهاجها أساليب التخطيط والإدارة الحديثة خلال مسير حياتها؛ سعيا للاستفادة منها بما يتماشى مع التطوّر التكنولوجيّ، الذي يلعب دورا مهمّا في تغيير النمط المعيشي للإنسان جذرياً؛ إذ أصبحت متطلّبات حياته اليومية تختلف وتزداد كثيرا بالتزامن مع التطوّرات التكنولوجيّة؛ حيث أصبح يتطلّع

أكثر نحو تحقيق الرفاهية والعيش بترف، وأثّر ذلك على عمل المؤسسات الإنتاجيّة بشكلٍ كبيرٍ.

مستويات الإدارة في المؤسسة الإنتاجية

مستوى التخطيط الاستراتيجي والمراقبة الاستراتيجية :

إذ تُسند مهام التخطيط الاستراتيجي والمراقبة إلى القيادة في المنشأة، وتصّب جلّ اهتمامها على كلّ ما يتعلّق بمصير المنشأة من قضايا مستقبليّة.

مستوى تسيير العمليات التنفيذية :

وتوكل مهام تسيير العمليات التنفيذيّة إلى القادة، وفرق المشروعات، والعمليات بشقيّها الإنتاجيّة والخدمية في المنظمة، وكما تضّم أيضا عمليتيّ المراقبة الذاتيّة، وإخضاع أداء العمليات التنفيذية

عناصر المؤسسة الإنتاجية.

تتألف المؤسسة الإنتاجية عادةً من وسط محيط خاصّ بها مكوّن من عدة عناصر يُكمّل بعضها عمل بعض، وفي حال فقدان أحدها تفقد المؤسسة بيئتها، وهذه العناصر هي:

- رأس المال.

- وسائل الإنتاج، وهي الأدوات والآليات المستخدمة في العملية الإنتاجية.

- الموارد البشرية، تشمل كافة الأيدي العاملة في المنشأة.

- بيئة مواد أوليّة وطاقة.

- بيئة تنافسيّة، وهي من ضروريات العمل لأي منشأة.

- الزبائن، ويعتبر المستهلك الأول، والأخير للخدمات والسلع وبالتالي تحقيق فوائد مادية وعوائد للمنشأة.

- الصفقات.

وظائف المؤسسة الإنتاجية

– وظيفة القيادة والتوجيه: تتمثّل هذه الوظيفة بقيام الإدارة بتحديد سياسة المؤسسة وتطبيقها، والمساهمة في اختيار القرار الأمثل، بالإضافة إلى التنسيق بين سائر الوظائف، والأنشطة، والمصالح.

– الوظيفة الإداريّة: وتستقطب هذه الوظيفة المعلومات الخاصّة بكلّ من العمال وتسيير أمورهم، وفضّ النزاعات بينهم.

– الوظيفة المالية: تتمثّل الوظيفة المالية في المؤسسة الإنتاجيّة في أدائها مجموعة من النشاطات المسيرّة لأموال المنشأة، ومن أهمها التموين، والتخليص، والدفع.

– الوظيفة التجاريّة: تتمثّل هذه الوظيفة في البحث الدؤوب عن الشروط الأفضل للشراء، والتموين في وقته، بالإضافة إلى تنظيم كلّ ما يتعلّق بالمخزون، والتعريف بالمنتج، والبيع بأفضل الأثمان .

– وظيفة التنظيم .

الباب الثالث

٣ - المؤسسة المالية

تعريف المؤسسة المالية.

تحليل المؤسسة المالية.

أنواع المؤسسات المالية.

الخدمات التى يقدمها النظام المالي.

٤ - المؤسسات الخدمية

تعريف المؤسسات الخدمية.

خصائص المؤسسات الخدمية.

تصنيف الخدمات.

المزيج التسويقى للخدمات.

معايير الحكم على جودة تسعير الخدمة.

مفهوم التسعير وأهدافه.

تعريف تسويق الخدمات.

عناصر تسويق الخدمات.

تاريخ تسويق الخدمات.

٣- المؤسسات المالية

المؤسسات المالية (FI): هي الشركات المسؤولة عن تزويد السوق بالمال من خلال تحويله من المستثمرين إلى الشركات على هيئة قروض، وودائع، واستثمارات.

من أكثر أنواع المؤسسات المالية انتشارا البنوك التجارية، بنوك الاستثمار، بنوك الاعتماد، شركات الوساطة، أو وكلاء الاستثمار، شركات التأمين، وصناديق إدارة الأصول.

وتشمل الأنواع الأخرى الاتحادات الائتمانية، وشركات التمويل، يتم تنظيم المؤسسات المالية لإدارة تزويد السوق بالمال، وحماية المستهلك.

تحليل المؤسسة المالية - FI

تلعب المؤسسات المالية دورا حيويا هاما في النظام المالي لأي بلد، وخاصة في البلدان ذات الاقتصادات المتطورة باستمرار، توفر هذه المؤسسات المتطلبات المالية للصناعات الرئيسية على المدى الطويل، وبما أن المؤسسات المالية تلعب دورا حاسما بالنسبة لغالبية المواطنين من خلال توفير كافة أنواع العمليات المالية، الادخار، ومتطلبات الاستثمار، ترى الحكومة أنه من الضروري الإشراف على البنوك وشركات الخدمات المالية الأخرى وتنظيمها. للسبب نفسه، يمكن أن يؤدي إفلاس المؤسسة المالية إلى ذعر وتوتر في حالة الاقتصاد. تتولى منظمات مثل هيئة حماية مستثمري

الأوراق المالية الأمريكية (FDIC) إدارة ومراقبة حسابات الإيداع لحماية الأفراد والشركات من مختلف أنواع المخاطر التي قد تتعرض لها أموالهم عند الإيداع لدى مؤسسة مالية. قد يؤدي فقدان الثقة في المؤسسات المالية إلى أضرار خارجية سلبية إضافية على الاقتصاد.

أنواع المؤسسات المالية

يتعامل الجميع تقريبا مع أنواع مختلفة من المؤسسات المالية يوميا، سواء كان عبر إيداع المال، التقدم للحصول على القروض، أو تصريف العملات.

المؤسسات المالية جزء لا يتجزأ من النشاطات والإجراءات المالية.

يمكن تقسيم المؤسسات المالية بصورة رئيسة إلى نوعين: المؤسسات المالية المصرفية، و المؤسسات المالية غير المصرفية؛ تشمل المؤسسات المالية المصرفية: البنوك التجارية التي يتلخص دورها الرئيسي في قبول الإيداعات، ومنح القروض. تشمل المؤسسات المالية غير المصرفية: البنوك الاستثمارية، شركات التأمين، الشركات المالية، شركات الإيجار وغيرها، لنتعرف أكثر على كلا نوعي المؤسسات المالية.

يعتبر البنك أكثر أنواع المؤسسات المالية المصرفية انتشارا. وهو عبارة عن وسيط مالي بين مزودي "مودعي" المال، وبين المقترضين الذين يستخدمونه، تتمثل المهام الرئيسية للمؤسسة المالية المصرفية في قبول

الإيداعات، ومن ثم استخدامها في تقديم القروض لعملائها، الذين يستخدمونها بدورهم في عمليات الشراء، التعليم، توسيع الأعمال، الاستثمار، وغيرها.

كما يقوم البنك بدور وكيل الدفع من خلال تقديم عدد من خدمات الدفع بما فيها بطاقات السحب الآلي، البطاقات الائتمانية، خدمات الشيكات، خدمات الإيداع المباشر، الحوالات المصرفية، وغيرها. الهدف الأساسي لإيداع المال في البنك هو الراحة، الفائدة المنتظرة، والأمان، يتم تحديد قدرة البنك على منح القروض وفقا لنسبة الاحتياطات النقدية التي يملكها.

من السهل نسبيا على البنك جمع المال على اعتبار أن هناك حسابات معينة، مثل الودائع تحت الطلب لا تمنح صاحب الحساب أية نسبة من الفائدة، يكسب البنك المال من خلال استثمار المال المودع لديه عبر الأصول والسلع المالية أحيانا، وعبر القروض في أغلب الأحيان.

هناك أيضا عدد من المؤسسات المالية غير المصرفية التي تشمل بنوك الاستثمار، شركات الإيجار، شركات التأمين، صناديق الاستثمار، الشركات المالية، وغيرها. تقدم المؤسسة المالية غير المصرفية عددا من الخدمات المالية، تقدم بنوك الاستثمار خدماتها للشركات، وتشمل هذه الخدمات؛ اكتتاب الديون، القضايا المتعلقة بالأسهم، تداول الأوراق المالية، الاستثمار، الخدمات الاستشارية، الصفقات، وغيرها. تقدم المؤسسات

المالية مثل شركات التأمين الحماية ضد خسارات معينة مقابل مبلغ مالي معين، كما تعمل صناديق المعاشات التقاعدية والصناديق المشتركة كمؤسسات ادخارية يمكن للمستثمرين فيها استثمار أموالهم، والحصول على عائدات بالمقابل. يلعب صناع السوق والمؤسسات المالية دور الوسيط والديلر، ويقومون بتسهيل صفقات الأصول المالية؛ كالمشتقات المالية، العملات، الأسهم وغيرها.

يقدم مزودو الخدمات المالية الأخرى مثل شركات الإيجار، التسهيلات لشراء الأدوات والمعدات، بينما توفر شركات التمويل العقاري رؤوس الأموال لشراء العقارات، الحصول على استشارات مالية؛ حيث يقدم الاستشاري نصائحه مقابل عمولة محددة.

الفرق الرئيسي بين نوعي المؤسسات المالية: هو أن المؤسسات المالية المصرفية تقبل الإيداعات في حسابات الادخار، ومختلف أنواع الودائع، وهو الأمر غير المتاح لدى المؤسسات المالية غير المصرفية.

المؤسسة المالية

المؤسسة المالية: هي منظمة وسيطة تقدم الخدمات المالية، وتعالج المعاملات المالية لعملائها.

بعض الأنواع الشائعة للمؤسسات المالية:

البنوك.

شركات الوساطة،

بيوت المقاصة،

صناديق الاستثمار.

شركات التأمين.

تخضع المؤسسات المالية عادة إلى إحدى أشكال التنظيم، ويتولى التنظيم الحكومي عند مستوياته الأساسية وضع القوانين المحددة لنطاق وحدود عمل كل نوع من أنواع المؤسسات المالية.

تعمل هيئات التنظيم المالية بشكل مباشر مع المؤسسات المالية لضمان امتثالها مع اللوائح المحددة، وتحديد التزاماتها أمام العملاء، واتباع ممارسات السوق المطلوبة.

كمتداول عبر الانترنت، ستختار عادة واحد أو أكثر من الوسطاء عبر الانترنت للتعامل مع صفقاتك، يقدم شركاؤنا من الوسطاء معلومات حول أنفسهم.

ماهية المؤسسات المالية: تؤدى المؤسسات المالية: مثل البنوك التجارية، وبنوك الادخار، والاتحادات الائتمانية، وشركات التأمين،

وشركات الاستثمار دورا هاما في تحويل الأموال من مقدمي الأموال، وهم أصحاب الفائض المالى إلى مستخدمى الأموال وهم الذين لديهم حاجة إلى الأموال؛ إذ يمكن تعريف المؤسسات المالية بشكل عام على أنها: مؤسسات، أو منشآت أعمال تكون أصولها عبارة عن أصول مالية مثل القروض والأوراق المالية (الأسهم والسندات)، وخصومها تكون أيضا خصوم مالية؛ كالمدخرات، والودائع بأنواعها المختلفة، وتعتبر المؤسسات المالية مهمة وحيوية بالنسبة لأي اقتصاد؛ لأنها تعتبر إحدى المكونات الأساسية لنمو الاقتصاد.

أولا : الخدمات التى يقدمها النظام المالى :

يقدم النظام المالى العديد من الخدمات التى لا يستطيع الاقتصاد العمل بدونها وهذه الخدمات هي:

١-الائتمان Credit:يقدم النظام المالى الائتمان لمشترى السلع والخدمات، كما يمول الاستثمارات الرأسمالية، مثل أعمال الإنشاء، والبناء، وشراء العدد والآلات؛ فزيادة الاستثمارات تؤدى إلى زيادة إنتاجية المجتمع، وتساعد على ارتفاع مستوى المعيشة.

٢- الدفع Payment: يقدم النظام المالى أنظمة مختلفة للدفع؛ مثل النقدية، والحسابات الجارية، كما يوفر آلية الإيداع، والسحب الإلكترونى.

٣–**توفير النقود Money Creation: يقوم النظام المالى من خلال وظيفة الائتمان والدفع بتوفير النقود، حيث تعتبر الأموال وسيلة للتبادل؛ فالنقود تمكننا من تجنب المقايضة وعيوبها، فهي مصدر للتعبير عن القيمة من خلال وحدة محاسبية واحدة وهي الجنيه، أو الدولار، كما أنها مخزن للقيمة؛ حيث يمكن ادخارها لحين استخدامها.**

٤–**الادخار Saving: يشجع النظام المالى على الادخار، وتدفق الأموال إلى الاستثمارات المختلفة، فمن خلال النظام المالي، والأسواق المالية التي تعتبر جزءا من هذا النظام يمكن للمدخرين أن يقرضوا أموالهم إلي المقترضين، ويحصلوا على دخل سواء في شكل فائدة، أو توزيعات، أو مكاسب رأسمالية، فإذا زادت حاجة المقترضين إلى الأموال؛ ترتفع معدلات الفائدة.**

هذا الارتفاع يشجع المدخرين علي زيادة مدخراتهم وتقليل استهلاكهم، ومن ناحية أخرى، إذا انخفضت حاجة المقترضين إلى الأموال؛ فإن معدلات الفائدة تنخفض، وبالتالى تنخفض المدخرات.

ثانيا: دور المؤسسات المالية كوسيط مالي:

يتضح لنا من العرض السابق أن الوظيفة الأساسية للنظام المالي: هى تدفق الأموال من المقرضين إلى المقترضين، هذا التدفق يمكن أن يتم بطريق مباشر، أو بطريق غير مباشر؛ فالتحويل المباشر للأموال من أصحاب الفائض المالي إلى أصحاب الحاجة المالية لا يتضمن أى واسطة بين

الطرفين، ويتم ذلك بإصدار مستخدمي الأموال (أصحاب الحاجة المالية) أوراق مالية سواء ملكية، أو ديون لتمويل احتياجاتهم من الأموال، حيث يأخذ تدفق الأموال الشكل التالي:

١- تدفق الأموال المباشر بدون مؤسسات مالية.

٢- تدفق الأموال الغير مباشر مع وجود المؤسسات المالية.

٤ - المؤسسات الخدمية

عرفت الجمعية الأمريكية الخدمة بأنها: النشطات والمنافع التي تعرض للبيع، أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة.

التعريف الأول :

يقول أن الخدمة هي نشطات غير ملموسة، التي تحقق منفعة للزبون، أو العميل؛ أي أن الإنتاج، أو تقديم خدمة معينة لا يتطلب استخدام سلعة مادية.

التعريف الثاني:

قد عرف الخدمة بأنها نشاط، أو منفعة، يقدمها طرف إلى طرف أخر، و تكون في الأساس غير ملموسة، ولا يترتب عليها أي ملكية .

التعريف الثالث:

بأن الخدمة هي عملية إنتاج منفعة غير ملموسة بالدرجة الأساس، أو كعنصر جوهري من منتج ملموس .

التعريف الرابع:

الخدمة هي أشياء مدركة بالحواس وقابلة للتبادل، تقدمها الشركات والمؤسسات بشكل عام.

ومن هذه التعاريف نستنتج أن الخدمة لايمكن تحديدها، أو حصرها؛ لأنها تتغير من مكان إلى مكان، ومن نشاط إلى نشاط أخر.

خصائص ومميزات الخدمة

أ- عدم القابلية للتخزين:

السلع يمكن تخزينها سواء في مراحل الإنتاج، أو بعد الإنتاج، أو أثناء البيع، ولكن لا يحدث ذلك في الخدمات؛ فالخدمات المصرفية مثلاً لا يمكن تخزينها أثناء فترات عدم الازدحام، وكذلك في الفنادق لا يمكن تخزين خدمة فندقية (الحجرات الشاغرة على سبيل المثال) من مواسم الركود؛ ليتم تقديمها في مواسم الرواج، أو من فصل الصيف إلى الشتاء، أو العكس، وينطبق ذلك على المطاعم، ودور السينما، والمسارح، وشركات النقل الجوي، والمنظمات الخدمية الأخرى؛ فالمخزون يسمح بتحقيق التوازن بين (متغير) الاستمرار في الإنتاج بشكل منتظم من ناحية، وبين (متغير) عدم انتظام الطلب من ناحية أخرى، وفي حالة المنظمات الخدمية تنشأ صعوبة التوفيق بين هذين المتغيرين، حيث أنها تلجأ للاحتفاظ بطاقة إنتاجية إضافية، وليس إنتاجا فعليا، حيث تعمل وظيفة المخزون على

تحقيق ذلك التوازن بين الاستمرار في الإنتاج بشكل منتظم من ناحية، وبين عدم انتظام الطلب من ناحية أخرى، أما في حالة المكتبات العامة –وهي منظمة خدمية– فإن مشكلة التوفيق بين إنتاج الخدمة والطلب عليها يحتاج حلاً آخر غير "المخزون"، فمقابلة الطلب المتغير على خدمات المعلومات المقدمة من خلالها تتم عن طريق الاحتفاظ بطاقة إنتاجية وليس إنتاجا فعليا.

ب- الاتصالات:

سواء الاتصال من جانب المنظمة الخدمية بالعملاء الحاليين أو المحتملين؛ إذ عند الإعلان عن إحدى خدماتها، كيف يمكن خلق صورة لشيء ليس له مظهر مادي بطبيعته؟ مثلا: ما هي الصورة التي يتم الإعلان بها عن خدمات المعلومات بمكتبة ما، أو بشركة طيران ما؟

إن ما يمكن تقديمه لهذا العميل صورة " للفوائد" المحتمل الحصول عليها من هذه الخدمات، ويترتب على ذلك مشكلة فرعية أخرى متعلقة بالتميز différentiation بين المنظمات الخدمية التي تقدم خدمات متشابهة، أو متقاربة.

فخاصية أن الخدمات غير ملموسة تجعل عملية الاتصالات صعبة بالنسبة للعملاء بصفة عامة، والعملاء المحتملين بصفة خاصة، فعند الإعلان كيف يمكن خلق صورة لشيء ليس له مظهر مادي بطبيعته؟ فمثلاً ما هي الصورة التي يتم الإعلان بها عن خدمات المعلومات بالمكتبات

العامة؟ إن كل ما يمكن عمله هو التركيز على بيان، أو إظهار الفوائد المحتملة التي يمكن الحصول عليها من الخدمة المؤداة مثل: سرعة الحصول على خدمة الإعارة الخارجية، الدقة في الحصول على إجابة لسؤال مرجعي، أو التركيز على إظهار الفوائد المصاحبة لخدمة معلومات ما مثل: أجهزة الحاسبات الحديثة، التنظيم الداخلي الجيد لمبنى المكتبة، التكييف والإذاعة الداخلية، المشروبات السريعة .. إلخ.

ج- التسعير:

(١) نظراً لوجود أكثر من استراتيجية للتسعير، فإن تطبيقها على قطاع الخدمات يلاقي تعقيدات، مرجعها صعوبة حساب التكاليف المباشرة (الخامات، والعمل، وجزء من التكاليف الثابتة)؛ بسبب عدم وجود خامات، أو مواد أولية، وصعوبة القياس الدقيق للوقت الذي يستغرقه "إنتاج " الخدمة، وكذلك صعوبة توزيع التكاليف الثابتة.

(٢) يعتبر حساب تكلفة السلعة أقل تعقيدا من حساب تكلفة الخدمة، فعلى سبيل المثال: فإنه عند حساب تكلفة السلعة؛ فإنه يمكن للمنشأة حساب التكاليف المباشرة بشكل مبسط من خلال حاصل جمع تكلفة الخامات، والعمل، وجزء من التكاليف الثابتة، وإذا تم إضافة هامش ربح مناسب فإن المنشأة يمكن أن تحصل على "سعر السلعة " على الرغم من أن هذه الطريقة في كيفية احتساب السعر قد لا تكون متفقة مع المفهوم التسويقي الحديث، لكنها تناسب بعض

المنشآت، أما في حالة الخدمة، فالأمر يبدو أكثر تعقيدا حيث تبدأ الصعوبة عند حساب التكاليف المباشرة للخدمة، وذلك بسبب عدم وجود مواد أولية، أو خامات، بالإضافة إلى صعوبة قياس الوقت اللازم لإنتاج الخدمة.

والعائد إلى عدم قابليتها للتنميط، مع وجود صعوبة في توزيع التكاليف الثابتة، فعند إنتاج خدمة إتاحة المعلومات سواء خلال البحث الآلي، أو عبر بنوك المعلومات بالمكتبات العامة، فإنه تبرز صعوبة "تسعير" هذه الخدمة.

د- اللاملموسية:

(١) إن أبرز ما يميز الخدمات عن السلعة، أن الخدمات غير ملموسة، بمعنى ليس لها وجود مادي أبعد من أن تنتج أو تحضر، ثم تستهلك، أو يتم الانتفاع منها عند الحاجة إليها.

هـ- التلازمية:

(٢) ونعني درجة الترابط بين الخدمة ذاتها، وبين الشخص الذي يتولها، فنقول أن درجة الترابط أعلى بكثير من الخدمات قياسا إلى السلع، ويترتب على ذلك في الكثير من الخدمات ضرورة حضور طالب للخدمة إلى أماكن تقديمها مثل: الخدمات الطبية .....إلخ. ويترتب على التلازمية ما يلي:- ضرورة مساهمة، أو مشاركة الزبون المستفيد

من الخدمات في إنتاجها مثل: الطبيب، والمريض (المعلومات التي يمدها المريض لطبيب ليتم تشخيصه)، وجود علاقة مباشرة بين مؤسسة الخدمة والمستفيد –زيادة درجة الولاء إلى حد كبير–

و- عدم التماثل أو عدم التجانس:

(٣) نعني بها الصعوبة البالغة، أو عدم القدرة في الكثير من الحالات على تنميط الخدمات، وخاصة تلك التي يتعمد تقديمها للمستهلك بشكل كبير وواضح.

ز- تذبذب الطلب:

(٤) يتميز الطلب على بعض الخدمات بالتذبذب، وعدم الاستقرار، فهو لا يتذبذب بين فصول السنة وحسب، بل كل شهر، وكل أسبوع، وكل يوم، وكل ساعة في اليوم.

تصنيف الخدمات

هناك عدة تصنيفات للخدمة، منها المبسط، ومنها المتعمق؛ فالأول يعطينا صورة عامة عن الأنواع الشائعة للخدمات، بينما الثاني يتغلغل في نسيج الخدمات؛ موضحا معالمها، وخصائصها، وطبيعتها، وعليه فإننا نثري ضرورة إدراج هاذين النوعين من التصنيف.

أولا: التصنيف المبسط:

هناك أنواع من الخدمات التي يمكن أن تصنف وفق هذا الأسلوب، ومن أهمها الأسس التالية:

١ – حسب نوع السوق (الزبون):

الخدمات الإستهلاكية: وهي الخدمات التي تقدم لإشباع الحاجة الشخصية الصرفية مثل: الخدمات السياحية، والصحية ....إلخ.

خدمات المنشأة: وهي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات المنشأة، الأعمال كما هو الحال في الاستثمارات الإدارية، والخدمات المحاسبية، وصيانة المباني والمعدات.

٢– حسب درجة كثافة قوة العمل: خدمات تعتمد على قوة العمل الكثيفة، ومن أمثلتها: خدمات التعليم والتربية، والخدمات الطبية التي يقدمها الطبيب في عيادته، الخدمات التي تعتمد على المستلزمات المادية، ومن أمثلتها: خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية، وخدمات النقل.

٣– حسب درجة الاتصال بالمستفيد:

(١) خدمات ذات الاتصال الشخصي العالي: مثل خدمات الطبيب، والمحامي، وخدمات السكن، والتأمين.

(٢) خدمات ذات إتصال شخصي منخفض مثل: الخدمات البريدية، والصرافات الآلية.

(٣) خدمات ذات اتصال شخصي متوسط مثل: خدمات الفندق، والمطاعم السريعة. ٤. حسب الخبرة المطلوبة في أداء الخدمات:

– المهنية مثل: خدمات المحامين، والمستشارين الإداريين، والصناعيين، والخبراء، وذي المهارات البدنية والذهنية.

– غير مهنية مثل: خدمات حراسة المؤسسات.

ثانيا : التصنيف المتعمق:

توجد طرق أخرى يمكن اعتمادها لتصنيف الخدمات، ومن أبرزها هذه الطرق:

١. الخدمات القابلة للتسويق مقابل الخدمات غير قابلة للتسويق: يتميز هذا التصنيف بين تلك الخدمات التي يمكن إعتبارها قابلة للتسويق، وبين تلك الخدمات التي تقتضي ظروف العوامل البيئية الاقتصادية والاجتماعية، أن تكون منافعها متأنية من آليات لاتعتمد على أساس السوق، ومن الأمثلة على النوع الأخر من هذه الخدمات: الكثير من الخدمات الحكومية، التي تقدم للمنفعة العامة، ولا تقتضي السلطات الحكومية منعها، أو عزلها مقابل تقديمها للمستفيدين، وتحصل هذه الحالة

عندما يكون من المستحيل منع، أو عزل أفراد، أو مجموعات معينة من الاستفادة من الخدمة.

٢. الخدمات المقدمة للمستفيد النهائي مقابل تلك المقدمة للمشتري الصناعي: تقدم خدمات المستهلك النهائي إلى الأشخاص الذين يستخدمون الخدمات لمتعتهم، أو لفائدتهم الخاصة، حيث لا يرتقب نتيجة "استهلاك" الخدمات من قبل المستفيد النهائي أية منافع اقتصادية أخرى.

المثال: فإن خدمات الاتصالات تعرف على أنها خدمات استهلاكية، أو شخصية، أما خدمات المشتري الصناعي: فهي خدمات تقدم أعمال إلى المنشأة، حيث تقوم هذه المنشأة، أو وحدة الأعمال باستخدامها؛ لإنتاج شيء أخر ذي منفعة اقتصادية.

٣. الثقل النسبي لعنصر الخدمات في إجمالي عملية تقديم،أو عرض المنتج:

(١) إن معظم المنتجات هي عبارة عن تركيبة من السلع والخدمات، ويمكن تصنيف الخدمات طبقا للدور الذي تأديه الخدمات في إجمالي عرضها، أو تقديمها، وهناك ثلاثة أدوار رئيسية يمكن تشخيصها فيما يلي : خدمة صرفة مثل: الطائرة ،هي ملموسة، وهي تدعم بشكل أساسي خدمة النقل غير الملموسة.

- الخدمات التي تضيف قيمة للسلعة الملموسة :

عندما نعرض سلعة للبيع مع تقديم خدمات أخرى مثل: ضمانات مابعد البيع، وفي حالات أخرى تباع الخدمات كسلعة متفردة يشتريها المستهلك لإضافة قيمة لسلعته. مثال: تشتري خدمة صيانة، وتزيين السيارة لإضافة قيمة للسيارة المستعملة عند محاولة إعادة بيعها.

- الخدمات التي تضيف قيمة جوهرية للسلعة :

هذه الخدمات تسهل عملية إيصال السلعة الملموسة، من مكان إنتاجها إلى مكان مطلوبة فيه من قبل المستهلك.

٤. الخدمات الملموسة مقابل الخدمات غير الملموسة :

إن اللاملموسية تعد من الخواص المميزة للخدمة، ويوجد منطقة تسمى "الرمادية" بين الخدمات الصرفية على طرف واحد، والسلع الصرفية على الطرف الأخر. ويمكن تفسيرها في مدى توفر العناصر الملموسة في العرض المقدم، ومستوى الملموسية الحاضر في عرض الخدمة مصدره من ثلاث عناصر رئيسية هي:

أ – سلع ملموسة متضمنة في عرض الخدمات، وتستهلك من قبل المستهلكين.

ب – البيئة المادية التي تحصل فيها عملية الإنتاج /استهلاك الخدمات.

ج – البرهان الملموس لأداء الخدمات.

وعندما تشكل السلع جزءا مهما وكبيرا في عرض الخدمات؛ فإن معظم الممارسات التي يلجأ إليها رجل التسويق لتسويق السلع يمكن تطبيقها على عرض الخدمات.

٥. مدى مشاركة المستهلك في عملية إنتاج الخدمة:

إن بعض الخدمات التي لا تقدم إلا من خلال المشاركة الكاملة للمستهلك، بينما الخدمات الأخرى لا تتطلب من المستهلك إلا دورا بسيطا لتحريك عملية إنتاج الخدمات، كما تحتاج خدمات الرعاية الشخصية إلى المشاركة الكاملة من قبل المستفيد، خلال عمليتي الإنتاج، وتقديم الخدمة معا، وهذه العملية ذات طبيعة تفاعلية. مثال: عندما يقوم زبون لدى شركة (سونلغاز) بالإجابة على سلسلة من الأسئلة حول تركيب خط كهربائي، والمدة الممكن مهلتها للشركة.....إلخ.

٦. درجة عدم التماثل، أو عدم التجانس:

(٣) ويوجد بعدان لعدم التماثل يستخدمان لتصنيف الخدمات:

١ – مدى تباين معايير الإنتاج: وهما نتائج الخدمة، وعملية إنتاجها، أو تقديمها.

٢– مدى تباين المعتمد في الخدمات؛ لتلبية حاجات معينة ومحددة للمستهلك.

٧- نمط تقديم الخدمة:

(١) يمكن التمييز بين جانبين من نمط تقديم الخدمات.

أ– إذا كان تقديم الخدمة يتم على أساس مستمر لكن ضمن سلسلة من العمليات المنفصلة.

ب– إذا كان تقديم الخدمة يتم بشكل عرضي، أو في إطار علاقة مستمرة بين المورد للخدمة، أو المستفيد بالنسبة للنقطة الأولى، فإنه يمكن تمييز المجموعة الأولى من الخدمات التي تشترى فقط عندما تكون هناك الحاجة إليها، وهذا ينطبق على خدمات غير مميزة واطئة الخدمة، وتشترى دون جهد مبذول في البحث عنها

النوع الثاني: هي خدمات يكون من غير العملي توفيرها على أساس العارض، أن هذا يحدث عندما تكون طرق الإنتاج عائق أمام توفير الخدمات عند الحاجة إليها. إن استمرارية تقديم الخدمات ترتبط بعلاقة قائمة بين المورد والمستفيد، وتكون مهمة بالنسبة للعملاء في الحالات التالية:

عندما تكون عملية الإنتاج، والاستهلاك ممتد ة على مدى زمني طويل.

عندما لا يتم الانتفاع من الخدمة إلا بعد مرور وقت زمني طويل.

عندما يواجه المستفيد درجة عالية من المخاطرة كما يبين في الجدول التالي تصنيف الخدمات طبقا لطبيعة عرضها وتقديمها:

نداءات هاتفية في مسكن خدمات الماء والكهرباء، تأمين خدمات تصليح وصيانة.

خدمات تأجير.

علاقة صممية.

علاقة عارضة، معاملات مستمرة، عمليات منفصلة.

ويحاول مسوق الخدمات جذب العملاء للاستفادة من الخدمات المقدمة بشكل مستمر؛ أي أن المسوقون يحاولون استمالة العميل لبناء علاقة صممية ذات طبيعة مستمرة.

٨- نمط الطلب:

يمكن تصنيف الخدمات طبقا لنمط الطلب الزمني عليها، فلا يوجد إلا القليل من الخدمات التي يكون عليها الطلب ثابت على مر الزمن،

وقد يكون الطلب على الخدمات متباينة، أو متذبذب، وسيكون التذبذب على المدى اليومي، والأسبوعي كما يكون موسميا مثل: (فصل الشتاء، والصيف يكون الطلب على الكهرباء كثير، مقارنة مع فصول الربيع والخريف)، أو دوريا مثل (خدمات القرض العقاري)، أو غير متوقع مثل: (خدمات صيانة الكهرباء بعد الكوارث الطبيعية).

٩- الخدمات المستندة على قوة العمل مقابل الخدمات المستندة على المعدات:

إن بعض الخدمات تتطلب لإنتاجها استخدام طرق إنتاج ذات كثافة عمل بشرية عالية، إلا أن هناك خدمات لا يعتمد على إنتاجها على العنصر البشري مثلا: خدمات مواقف السيارات، أو خدمات الصراف الآلي، حيث يقتصر دور العنصر البشري على تعبئة الماكينات بالبطاقات، وتعبر الآلة من الخدمات المستندة على قوة العمل، قد تختلف عن تلك الخدمات التي تستند في تقديمها على الآلة، فالنوع الأول من الخدمات يسمح بتقديم خدمة تتلائم مع رغبات، وتطلعات المستهلك بدرجة أكبر بكثير من النوع الثاني.

١٠- أهمية الخدمة بالنسبة للمستفيد:

إن بعض الخدمات تشترى بشكل دائم، وتستهلك بشكل سريع، وغالبا ماتشترى بشكل عشوائي دون دراسة، أو تحميص مسبقين، هذه الخدمات لا تمثل إلا جزء بسيط من إجمالي مصروفات المستهلك، ويطلق

عليها اسم الخدمات السريعة، وفي المقابل نجد خدمات تدوم طويلا ولا تشترى بشكل دوري، كما أنها تشترى إلى بعد دراسة متأنية طويلة.

المزيج التسويقي للخدمات

تمهيد: إن المزيج التسويقي يختلف من سلعي إلى خدمي، وذلك بما يتميز به كل طرف؛ أي (السلع السلعية تتميز بصفات وخصائص، ويمكن لمسها، أما السلع الخدماتية لها غير ما يميز السلع السلعية، وتتميز باللاملموسية، ولا يمكن استخدامها لاحقا)، ولهذا جاء الباحثون بالمزيج التسويقي الخدمي:p7، وتم إضافة ثلاثة عناصر أخرى للمزيج التسويقي السلعي وهي:

المزيج التسويقي الخدمي:

١- المنتج "الخدمات":

إن المنتج "الخدمات" يتطلب من المؤسسة "الخدمات" أن تغير إهتمامها بعدة جوانب تتعلق بالخدمة، مثل: مدى، أو نطاق الخدمات المقدمة، والجودة (المستوى، والجودة) كما ينبغي على المؤسسة الخدمات، والاهتمام بالجوانب الأخرى المهمة مثل: استخدام الأصناف الخدمية، وضمانات الخدمة، وخدمات ما بعد بيع الخدمات، إن المزيج بين الخدمات لمثل هذه، قد تتباين بشكل كبير؛ اعتمادا على نطاق الخدمات المقدمة،

من قِبل خدمات مؤسسات خدمية كبيرة، قياسا إلى تلك التي تقدمها مؤسسة خدمية صغيرة، أو متوسطة الحجم، أو النشاط.

٢- التوزيع:

إن موقع موردي الخدمات، وكيفية الوصول إليهم تعد من العوامل المهمة في تسويق الخدمات، إن كيفية الوصول إلى موردي الخدمات لا تختص فقط بعملية الوصول المادي، وإنما تشمل أيضا وسائل الاتصال الشخصي، والاتصالات الأخرى.

٣ – الترويج:

يتضمن الترويج الوسائل المختلفة للتواصل مع الأسواق من خلال الإعلان، ونشاط البيع الشخصي، وتنشيط المبيعات، والدعايات، والعلاقات العامة، وغيرها من عناصر المزيج الترويجي، هذه العناصر هي عناصر تقليدية، ويحتاج مدير تسويق الخدمات إلى تضمين مزيجه الترويجي بعناصر أخرى أكثر وضوحا مثل: الناس، والدليل المادي، وعملية تقديم الخدمات.

٤ – الناس:

يتضمن الناس في النموذج التقليدي للمزيج التسويقي عناصر الناس، في البيع الشخصي، ومندوب البيع.

وفي هذا السياق، فعلى إدارة التسويق أن تكون معنية بشكل واضح بالجوانب التشغيلية للأداء، وفي التأثير أيضا على عملية السيطرة على جوانب معينة من جوانب العلاقة بين المستهلكين للخدمة والقائمين على تقديمها، إن الدور الحيوي الذي يلعبه القائمون على تقديم الخدمة خصوصا في عمليات الاتصال الشخصي العالي يعني أن: على إدارة التسويق أن تعير اهتماما خاصا لقضايا مثل اختيار العاملين، وتدريبهم، وتحفيزهم، ورقابتهم.

٥ – الدليل المادي:

إن الخدمات الصرفة لا يلعب بها الدليل المادي دورا في السوق، وعليه فإن مكونات الدليل المادي المتوفرة سوف تؤثر في أحكام المستهلكين حول مؤسسات الخدمة المعينة، ويتضمن الدليل المادي عناصر، مثل: البيئة المادية (الأثاث، اللون، الديكور، الضوضاء)، والسلع التي تسهل عملية تقديم الخدمات، مثل: السيارات التي تستخدمها شركة لتأجير السيارات، وأشياء ملموسة أخرى مثل: الشارات التعريفية التي تستخدما شركة الطيران على عفش المسافرين للتعريف بها وغيرها.

٦- عملية تقديم الخدمة:

إن العملية التي يتم من خلالها تقديم الخدمة تعد حاسمة بالنسبة لمؤسسات الخدمة، إن عملية تقديم الخدمة تضم أشياء في غاية الأهمية مثل: السيارات، والإجراءات المتبعة من قبل مؤسسة الخدمات؛ لضمان

تقديم الخدمات إلى المستهلكين، كما تشتمل هذه العملية على نشاطات وبروتوكولات أخرى مثل: تدفق النشاطات، وحرية التصرف، أو الاختيارات الممنوحة للقائمين على تقديم الخدمات، وكيفية توجيه المستهلكون، وتحفزيهم على المشاركة في عملية تقديم الخدمات.

٧- السعر:

إن الاعتبارات المتعلقة بالسعر تتضمن مستويات الأسعار، والحسومات، والعمولات، وشروط الدفع، والائتمان، وقد يلعب السعر دورا مهما في تمييز الخدمات عن أخرى، وعليه فإن إدراكات المستفيد للقيمة المتأتية من حصوله على الخدمات، والتفاعل بين السعر، والجودة، وهي اعتبارات مهمة في العديد من جوانب المزيج التسويقي الفرعية المتعلقة بتسعير الخدمات.

معايير الحكم على جودة تحسين الخدمة:

غالباً ما يحكم العميل على جودة الخدمة المقدمة على أساس أداء هذه الخدمة، طالما أن الخدمة كما أوضحنا شيء غير ملموس، ويوضح الجدول التالي عشرة معايير أساسية يمكن أن يستخدمها العميل لتقييم جودة الخدمة المقدمة:

المعايير المستخدمة للحكم على جودة الخدمة المعيـــار:

١- إمكانية الاعتماد على الخدمة؛ أى التجانس في الأداء، الفاتورة دقيقة وسليمة، الاحتفاظ بسجلات دقيقة وقت الخدمة بدون تأخير.

٢- الاستجابة السريعة؛ أى رغبة واستعداد الموظف لتقديم الخدمة، إرسال بيان الصفقة حالاً بالبريد، عمل مكالمات تليفونية سريعة للعميل، تقديم الخدمات الفورية بميعاد سابق.

٣- الكفاءة؛ أى توفر المهارات والمعرفة لدى الموظف، توفر المعلومات لدى أفراد الاتصال، توفر المهارات لدى أفراد العمليات، توفر القدرات البحثية بالمنظمة.

٤- إمكانية التعامل: أى سهولة الاتصال والتعامل، وقت الانتظار ليس طويلا، أوقات ميسرة لأداء الخدمة، مواقع أداء خدمة مناسبة .

٥- الأدب واللطف: أى طريقة التعامل من حيث الأدب، والصداقة، والود، مظهر جيد ولباقة، استقبال حار.

٦- الاتصال: أى تزويد العملاء بالمعلومات والاستماع إليهم، شرح طبيعة الخدمة وأهميتها، توضيح تكلفة وأسعار الخدمة، التأكيد على حل مشكلات العملاء.

٧- السمعة والثقة: أى مدى الثقة والمصداقية والأمانة، اسم الشركة وسمعتها، الخصائص الشخصية للعاملين، طريقة العرض البيعى.

٨- الأمان: أى التحرر من الخطر والخوف والشك، الأمن المادى، الأمن المالي.

السرية: أى خصوصية العميل، غالباً ما تعتمد المنشآت الخدمية التى لا تهدف إلى الربح على الدعاية بشكل كبير، حيث ترى هذه المنشآت أن العميل ينظر في الغالب إلى الدعاية على أنها أكثر موضوعية من الإعلان.

٩- فهم احتياجات العميل: أى معرفة رغباته ودوافعه، معرفة مطالب العملاء، إعطاء اهتمام شخصى لكل حالة، إدراك أهمية العميل المنتظم.

١٠- الدليل الملموس: أى الدليل المادى عن الخدمة.

- التسهيلات المادية، ظهور الأفراد، الأدوات والمعدات المستخدمة.

وعليه، يمكن لأي منشأة أن تستخدم الخطوات التالية لتحسين جودة خدماتها المقدمة: وضع المعايير والمستويات النمطية للخدمات المقدمة .

- أهمية مراعاة اشتراك جميع المديرين في جهود تحسين الخدمات المقدمة.

- العمل على تنمية مهارات مقدمي الخدمة بشكل مستمر.

- تقييم الأداء في مجال تقديم الخدمات المقدمة؛ للتأكد من الممارسة الجيدة لهذا الأداء في ضوء المخطط له، ومع تحديد إجراءات التصحيح المطلوبة إذا لزم الأمر .

- وضع السياسات المناسبة لحل مشكلات العملاء التي قد تطرأ على وجه السرعة.

تسعير الخدمات وسلوك المستهلك

تسعير المنتجات الخدمية: تقوم جميع المؤسسات أو المنشآت بوضع أسعار لمنتجاتها التي تقدمها إلى السوق، حيث يأخذ السعر عدة أشكال وأسماء، فهناك الإيجار الذي يدفعه الشخص الذي يستأجر، وأجرة للشخص الذي يركب سيارة، و فائدة للبنوك على القروض التي تقدمها، وأقساط التأمين على الشيء المؤمن عليه، وأتعاب للمحامي، وراتب للموظف، وضريبة للحكومة... إلخ، من أشكال الأسعار المدفوعة.

مفهوم التسعير، وأهدافه :

تعاريف حول التسعير: التعريف الأول: السعر هو القيمة التي يدفعها المستهلك لبائع السلعة، أو الخدمة المعروضة لقاء الحصول عليها.

التعريف الثاني: السعر هو القيمة المعطاة لسلعة، أو خدمة معينة، والتي يتم التعبير عنها في شكل نقدي؛ فالمنفعة التي يحصل عليها المستهلك من شراء سلعة، أو خدمة معينة يعبر عنها في شكل قيمة معينة يتم ترجمتها من جانب الشركة في شكل سعر معين يدفعه المستهلك ثمنا لهذه المنفعة، و بالتالي السعر المدفوع لا يعكس فقط المكونات المادية للسلعة، ولكن يمكن أن يشمل أيضا العديد من النواحي مثل: النفسية، شهرة المنتج، مجموع الخدمات المقدمة و المرتبطة ببيع السلعة، أو الخدمة.

رغم أن التعريفين السابقين يعبران عن مفهوم السعر، لكن في الحقيقة هناك تعريف أعمق منهما، والمتمثل فيما يلي: حيث هذا التعريف يشمل كلا من تعريف المنتج، والمستهلك، والسوق، فمن جهة المنتج يمثل السعر ثمن المجهودات التي تقوم بها المؤسسة لإنتاج و تسويق منتج ما، أما من جهة المستهلك، فيعبر السعر عن إمكانياته المالية، وقدراته الشرائية، ومن جهة السوق، فيعبر السعر عن مستوى العرض و الطلب، كما يعتبر مقياسا لجودة المنتج.

أهداف التسعير:

فبعد تعريفنا للسعر يتداول في أذهاننا السؤال المتمثل في: ما هو الهدف الذي تسعى الشركة إلى تحقيقه من خلال وضع السعر للمنتج؟، حيث أنه كلما كانت الأهداف أكثر وضوحا، كلما كانت عملية وضع السعر أكثر سهولة، و هناك مجموعة من الأهداف التي تختار الشركة من

بينها، ومن ثم تقوم بوضع السعر من أجل تحقيق ذلك الهدف، هذه الأهداف هي:

أ- البقاء: حيث أن الشركة تضع البقاء كهدف رئيسي إذا ما واجهت مشاكل متعلقة بالطاقة الإنتاجية، المنافسة الشديدة، أو التغير في رغبات المستهلكين، ولضمان الاستمرار في الإنتاج والبقاء في السوق، فقد تلجأ الشركة إلى وضع أسعار منخفضة على أمل زيادة الطلب على منتجاتها.

ب- تعظيم الأرباح الحالية: العديد من الشركات ترغب في وضع السعر الذي يؤدي إلى تعظيم الأرباح الحالية، حيث تقوم الشركة بتقدير الطلب، والتكاليف المصاحبة لمجموعة من الأسعار المختلفة، ثم نختار من بين هذه الأسعار السعر الذي يؤدي إلى تعظيم الأرباح الحالية، أو التدفقات النقدية، أو العائد على الاستثمار، و في جميع الحالات فإن الشركة ترغب في نتائج مالية حالية بدلا من الأداء على المدى البعيد.

ج- القيادة في الحصة السوقية:

بعض الشركات ترغب في الحصول على أكبر حصة سوقية (أي قيادة السوق من حيث تحقيق أكبر حصة سوقية)، و هي تعتقد أنها من خلال الحصة السوقية العالية سوف تستفيد من التكاليف المنخفضة، والأرباح العالية على المدى الطويل، وحتى تحقق الشركة هذا الهدف فإنها تضع أقل أسعار ممكنة.

د- القيادة في الجودة: بعض الشركات ترغب في امتلاك المنتج الأعلى جودة في السوق (أي قيادة السوق من حيث الجودة العالية)، وهنا فإن الشركة تضع أسعار عالية لتغطية تكاليف الجودة العالية، والبحث، والتطوير.

هـ- أهداف أخرى: قد تستخدم الشركة السعر لتحقيق أهداف أخرى، فهي تستطيع وضع أسعار منخفضة لمنع المنافسين دخول السوق، أو وضع أسعار مساوية لأسعار المنافسين من أجل استقرار السوق، كما يمكن تخفيض الأسعار من أجل خلق الآثار حول المنتج، أو لجذب عدد أكبر من العملاء كمحلات التجزئة.

تعريف تسويق الخدمات

التسويق:

التسويق هو عِبارةٌ عَن وَسيلةٍ إداريّةٍ، تُوفّر الشّرِكات من خِلالها كافّة حاجات العُملاء في الوقت الحَاليّ والمُتوقّعة مُستقبلاً؛ عن طريق استِخدام مجموعةٍ من النّشاطات المتنوعة، كما يُعدّ التسويق عمليّةً من عمليات التخطيط التي تُساهم بتنفيذِ العَديد من الأنشطة، مثل توفير الخدمات والمُنتجات، وتسعيرها، والترويج لها، وتَوزيعها بهدفِ إشباع حاجات الأفراد، سواء المُستهلكين من جهة، والتُجّار من جهة أُخرى؛ من خلال تعزيز دور المنفعة المتبادلة بينهم.

تسويق الخدمات:

تسويق الخدمات (بالإنجليزيّة: Service Marketing): هو التّسويق المُعتمد على دورِ النّشاطات الاقتصاديّة المُقدّمة من خلال المنشآت التجاريّة للمُستهلكين والزبائن، ويشمل تسويق الخدمات تقديم الخدمات المهنيّة، والخَدمات العلاجيّة الصِحيّة، وبيع خدمات الاتصالات السلكيّة أو اللاسلكيّة، ويُعرَّف تسويق الخدمات بأنّه كافّة النّشاطات المُشاركة في التسويق، والخاصّة بشركات الخَدمات التسويقيّة التي تهدف إلى الإعلان عن خَدماتها للعملاء. من التعريفات الأخرى لتسويق الخدمات هو التسويق المُعتمد على العَلاقات المُستخدمة في تسويق السلع والخدمات.

عناصر تسويق الخدمات

يتكوّن نظام تسويق الخدمات من مجموعة عناصر أساسيّة، هي:

١ – العملاء: هم الزبائن والمُستهلكون الذين يَهتمّون بشراء الخدمات، ويُساهمون بوجودها؛ فمن دونهم لا توجد هذه الخدمات.

٢ – مُقدم الخدمات: هو الشخص الذي يَتواصل مع العُملاء لتقديم الخدمات لهم، ولكن لا يوجد أيّ دورٍ له في نِظام تسويق الخدمات الإلكترونيّ.

العناصر الفيزيائيّة: هي المواد الضروريّة لتَقديم الخَدمات سواءً أكانت خاصّةً بالعملاء، أو مُقدم الخدمات، أو بيئة العمل.

٣ – الخدمات: هي الأمور النّاتجة عن التفاعل بين مُقدّمي الخَدَمات، والعُملاء، والمواد الفيزيائيّة.

٤ – التنظيم: هو الجُزء غير الظّاهر في إنتاج الخَدَمات، ويُساهم في جعلها مُمكنةً.

تاريخ تسويق الخدمات:

احتاجَ مَفهوم تسويق الخدمات للوصولِ إلى المكانة الخاصّة به في عالم الأعمال إلى المرور بمراحلَ تاريخيّة، وهي:

مرحلة الزحف البطيء: هي المَرحلة التي ظَهرت قبل عام ١٩٨٠م، واهتمّت المُناقشات الخاصّة بها في الحاجة للفَصل بين أدبيّات التسويق؛ من أجل مُعالجة المشكلات المرتبطة بقطاع الخدمات بشكل حصري، كما ظهرت مجموعةٌ من الكِتابات التي ناقشت أهميّة إعداد نظريّة لتسويق الخدمات، تتميّز بقُدرتها على تشخيص، وتفسير نشاطات المؤسّسات الخدميّة بأكثر الطرق دقة، فحرص الباحثون في هذه المرحلة على دراسة كافّة الجوانب الخاصّة بهذه النظرية، ووجدوا أغلب جوانبها غير مناسبةٍ لعِلاج مشكلات قطاع الخدمات.

مرحلة السير المتسارع: هي مَرحلة ظهرت في الفترة الزمنيّة بين سنوات ١٩٨٠م – ١٩٨٦م، وشهدت انتشاراً واضحاً للأدبيّات الخاصّة بدراسة تسويق الخدمات، فساهمت الجهود المتاحة في تصنيف الخدمات

بشكل واضح ودقيق، وتمّ التركيز على إدارة الجودة في الخدمات، كما ظهرت في هذه المرحلة دراسات مُتنوّعة من أهمّها: دراسة العلاقة التفاعليّة بين الأفراد، والتسويق، ومورّدي خَدمات المؤسّسة الخدميّة.

مرحلة الجري السريع: هي المرحلة الحديثة التي ظهرت من عام ١٩٨٦م إلى هذا الوقت، وشَهدت تطوّراً في أدبيّات التسويق التي اهتمّت بمُعالجة مُشكلات المؤسّسات الخدميّة؛ فاهتمّ الباحثون المتخصّصون بالتسويق في الدراسات التحليليّة المُفصّلة لتسويق الخدمات، ومن أهمّ هذه الدراسات: الدراسة الخاصّة بتصميم الخدمات، ودراسة الخدمة كعمليّة، ودراسة تحقيق رضا المُستفيدين من الخدمات، وفي فترة التسعينيات من هذه المرحلة تطوّرت حركات البحوث الخاصّة بتسويق الخدمات؛ إذ اهتمّ عددٌ من الأكاديميين باستخدام إحدى قواعد البيانات التي عُرفت باسم التأثير الربحيّ لاستراتيجيّة التسويق من أجل قياس ربحيّة الخدمات، وتُعدّ هذه المرة الأولى التي تمّ الاهتمام فيها بدراسة الربحيّة في الخدمات.

مجالات تسويق الخدمات:

يُطبَّق تسويق الخدمات في العديد من أنواع المؤسسات، والشركات الخدميّة التي اهتمّت بهيكلة وظائف التّسويق الخاصة بها، حتى تتكامل مع المُتطلّبات الخاصة في هذا النوع من التسويق، وفيما يأتي مجموعةٌ من أهمّ المَجالات التي يُطبّق فيها تسويق الخدمات:

تسويق الخدمات المصرفيّة: هي من وظائف المصرف الأساسيّة والمسؤولة عن دراسة التسويق، والعُملاء المُستهدفين لتكييف المصرف معهم؛ من أجل إشباع حاجاتهم بنسبة أكبر من المُنافسين في السوق المصرفيّ، كما يُعدّ تسويق الخدمات المصرفيّة نشاطاً يشمل تنفيذ مجموعةٍ من العمليات كالرقابة، والتخطيط من أجل تطوير منافسة المصرف داخل السوق المصرفيّ، عن طريق المُحافظة على العُملاء الحاليين، والحصول على عملاء جُدد من خلال تقديم خدمات مصرفيّة مميزة. ظهرت الحاجة للتسويق المصرفيّ بسبب ارتفاع المُنافسة بين المصارف والمؤسّسات، بالتزامن مع ظهور تغيّراتٍ مُتسارعة في مؤشّرات الاقتصاد التي تتحكّم بنشاط هذه المؤسّسات؛ فأصبح من الواجب على المَصارف مُواكبة التغيرات من أجل المحافظة على مكانها التَنافسيّ.

تسويق الخدمات السياحيّة: هي وظيفة إداريّة تعتمد على مجموعةٍ من العمليّات التنظيميّة والإداريّة، وإعداد الأهداف التي تُساهم في تحديد حالة السوق وقطاعاته، والموقف التنافسيّ الخاص به؛ عن طريق استِخدام وسائلَ للتّعامل مع السوق، مثل الاتصالات، والترويج، وغيرها، أمّا الخدمات السياحيّة فهي خليط من مجموعةِ ظروف حضاريّة، ومناخيّة، واجتماعيّة، وجغرافيّة، والعديد من الخَدمات السياحيّة مثل: المَرافق العامة، ويشهد هذا النوع من التّسويق تطوّرا كبيرا في أغلب القِطاعات الاقتصاديّة في الدول، بِسَبب نتائجِه الإيجابيّة والمؤثّرة على الاقتصاد.

تسويق الخدمات الصحيّة: هو مَجال من مَجالات تَسويق الخَدمات حصل على اهتمامٍ من المُؤسّسات الصحيّة بسبب دور التسويق في زيادة كفاءة هذه المؤسسات؛ حيث لا تَختلف عن أيّ نوعٍ من أنواع المُؤسّسات الأخرى وظيفيّاً أو إداريّاً، ولكن يظهر الاختلاف فقط في طبيعة الهدف الأساسيّ الخاص بها؛ وهو الاهتمام بِتَقديم خدماتٍ مُجتمعيّة. تتميّز الخَدمات المُقدّمة من خلال التّسويق الصحيّ بمَجموعةٍ من – التميّز بدرجة مُرتفعة من الجودة بسبب اهتمامِها بحياة الأفراد.

– تُعدّ خدمات عامة؛ أي تُقدَّم لكافّة الناس بهدف تَوفير مَنفعةٍ عامّةٍ للجميع.

– تُؤثّر خَدمات المؤسّسات الصحيّة (المُستشفيات) في القوانين الحكوميّة، سواءً أكانت تتبع للقِطاع الخاص، أو العام.

الباب الرابع

٥ - المؤسسة التعليمية

تعريف المؤسسه التعليمية.

أهمية المؤسسة التعليمية.

أنواع المؤسسات التعليمية.

تعريف الجودة في التعليم.

الجودة في المؤسسات التعليمية العربية.

المتطلبات الأساسية الداعمة للمجتمع التعليمى الحديث.

معايير الجودة الشاملة في التعليم.

الجودة الشاملة في التعليم العربى.

٦ - المؤسسات التجارية

ما هى المؤسسات التجارية؟

مفهوم المؤسسات التجارية.

مهام ودور المؤسسات التجارية.

وظيفة المؤسسات التجارية.

مؤسسات التجارة الإلكترونية.

٥ – المؤسسة التعليمية

تعريف المؤسسة التعليميّة:

المؤسسة التعليميّة: هي عبارة عن مكان أو موقع يتم فيه التقاء فئات مجتمعيّة مختلفة الأعمار، ويتم فيها تعليمهم وتزويدهم بالكثير من المعلومات المختلفة حسب نوع هذه المؤسسة التعليميّة، وتتكون هذه المؤسسة التعليميّة من أعضاء الهيئة التدريسيّة، أو المعلمون، والطلاب، وأولياء الأمور، والهيئات الإداريّة فيها، ويقوم الطلاب بالبقاء في هذه المؤسسة لتلقي العلم لفترات زمنيّة معيّنة، تعتمد هذه الفترة أيضاً على نوع المؤسسة التعليميّة، فهناك العديد من أنواع المؤسسات التعليميّة مثل: رياض الأطفال، والمدارس، والمعاهد، والكليات، والجامعات.

تبدأ المؤسسة التعليمية مباشرة أعمالها بعد إصدار أمر حكومي، أو بلدي يقتضي بتشكيلها؛ لذا ازداد التعاون في الفترة الأخيرة بين المؤسسات التعليمية الرسمية، والمؤسسات التعليمية المهنية التي تربطها صلة مباشرة بالمؤسسات التعليمية، وشبكة التعليم الدولية.

التربية:

هي مصطلح يطلق على تنمية الشخصية وصقلها من جميع النواحي الاجتماعيّة، والنفسيّة، والعقليّة، بما يتناسب مع قيم الجماعة التي يعيش

فيها الفرد، وهو مصطلح كبير لا يعتمد على جهة واحدة أو مؤسسة بعينها، بل يتمّ حيثما وُجد متعلّم، ومعلم، وموقف تفاعلي بين الطرفين.

عملية التربية هي عملية استمرارية، وتكاملية تظلّ مستمرّة بالأخذ والعطاء بين الفرد ومحيطه، وتبدأ التربية منذ ولادة الطفل وتستمرّ معه طيلة حياته، وقد تمّ إيجاد مؤسسات من قبل المجتمع، تُعنى بعملية التنشئة السليمة للأفراد يُطلق عليها "مؤسسات التنشئة الاجتماعية"، وأهمّ هذه المؤسسات هي الأسرة والمدرسة، إضافة إلى أقران الفرد ووسائل الإعلام، وفي مقالنا هذا سنسلّط الضوء على هذه المؤسسات.

أهميّة المؤسسة التعليميّة:

للمؤسسات التعليميّة أهميّة كبيرة تؤثر على الطالب، وقد تعمل على تغيير سلوكياته وأفكاره المختلفة، وتعمل كذلك على تلبية حاجاتهم التربويّة والتعليميّة، ومن أهميّة المؤسسة التعليميّة ما يلي:

للمؤسسات التعليميّة أهميّة كبيرة، ومساهمة واضحة في عمليّة التنشئة الاجتماعيّة، وتقويم سلوك الطالب من خلال غرس الوازع الديني، وزيادة صلة الطالب بربه من خلال المناهج التعليميّة المختلفة، وترسيخ أخلاقيات الدين الإسلامي.

يساعد على تفتح عقليّة الطالب، وحرصه على تعلم كل ما هو جديد للوصول إلى المستوى المطلوب من التطور، والتقدم العلمي، والتكنولوجي.

زيادة الثقافة العامة لدى الطلاب؛ من خلال زيادة حرصهم على قراءة الكتب، وتمدهم بالمهارات الأساسيّة؛ للتكيف والعيش مع البيئات الاجتماعيّة المختلفة.

تقوم بتعليم الطالب على استغلال أوقات الفراغ، والاستفادة منها وعدم تضييعها.

تقوم المدارس بتأسيس الطالب وتهيئته للدراسة الجامعيّة، والتي تعمل على تكوين وترسيخ معلومات في مجال محدد يقوم الطالب باختياره في بداية دراسته الجامعيّة.

أنواع المؤسسات التعليميّة:

من أهمّ أنواع المؤسسات التعليميّة ما يلي:

رياض الأطفال:

تُعتبر الروضة أو الحضانة من المراحل المهمة في حياة الطفل، حيث ينتقل الطفل من البيت إلى بيئة اجتماعيّة أخرى، يتعلّم خلالها الاعتماد على نفسه، ويتعلّم أيضا كيفيّة الاتّصال مع المجتمع، وبالتالي تُساعد رياض الأطفال على تكوين شخصيّة الطفل الخاصة به.

المدرسة:

تقسم فترة المدرسة إلى ثلاث مراحل مهمّة وهي المرحلة الأساسيّة، والمرحلة الإعداديّة، والمرحلة الثانويّة، والمدرسة عبارة عن المؤسسة التعليميّة التي تهتمّ بتزويد الطلاب بالعلم والتربية، وتعمل على تخريج أجيال من المتعلمين والمثقفين، الذين يملكون عقولاً متفتحة وواعية، تُكسبهم القدرة على تطوير المجتمع.

الجامعة:

هي عبارة عن مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي، وهي عبارة عن مرحلة استكمالية للمرحلة الثانوية من المدرسة، وتقوم على منح الطالب شهادة أكاديميّة لممارسة تخصّص معين، وهذه الشهادة تسمّى بشهادة البكالوريوس، ويكون المعلّم فيا حاصلاً على شهادة الماجستير والدكتوراة في العديد من التخصّصات.

الشركات التعليمية الخاصة

يتزايد الإقبال بشكل كبير على القطاع التعليمي والمؤسسات التعليمية من قبل القطاع الخاص على نطاق العالم ككل، وقد خلصت دراسة أسترالية إلى أنّ الإقبال على الاستثمار في المؤسسات التعليمية أخذ بالتزايد، وخاصة على مؤسسات التعليم العالي التي تزايدت بمعدل أربعة أضعاف خاصةً في العقدين الأخيرين، وعلى صعيد آخر فإنّ إقبال الأفراد

والمؤسسات في تزايد مستمر بشكل كبير على مواقع التدريب التابعة للمراكز والمؤسسات التعليمية عبر الإنترنت.

المؤسسات التعليمية العامة

- مراكز رياض الأطفال.
- المدارس على اختلافها (ابتدائية، وإعدادية، وثانوية، وفنية، وخاصة).
- وسائل التعليم العالي المختلفة (المدارس الإدارية والتجارية، والكليات).
- كليات، وجامعات، ومعاهد.
- مؤسسات محو الأمية (مراكز تعليم الكبار).
- ملاحظة: تكون المهمة التعليمية غير المباشرة للمؤسسات التعليمية العامة. بالتعاون مع المتاحف والمكاتب العامة، إضافة إلى مراكز الوثائق.

المؤسسات التعليمية غير العامة

– يوجد العديد من المجموعات المتنوعة من المؤسسات التعليمية غير العامة، وتهدف هذه المجموعات بشكل رئيسي إلى دعم الجهاز أو المؤسسة

التعليمية، كالشركات، والنوادي، والجمعيّات، والمؤسسات، أو الأكاديميّات التي يرعاها أفراد، أو مؤسسات دينية كالجوامع والكنائس، أو يمكن أن تكون بدعم من المتاحف، أو مجموعات خاصة، أو منتديات شبابية، أو شبكات تعليمية إلكترونية

أشكال أخرى من المؤسسات التعليمية

– تعتبر المؤسسات التعليمية في معظم الأوقات جزءا لا يتجزأ من المنظمات الحكومية الأخرى في أي بلد حول العالم؛ حيث تمّ تقديمها في كافة العمليّات التنظيميّة كجزء من قطاع التعليم أو التدريب، وتشتمل تلك المؤسسات على الإدارات التعليميّة والتدريب، وأيضا إدارة المعارف والابتكار، وغالبا ما يتمّ تشكيل هذه المؤسسات كمنظمة، أو مشروع يضم العديد من الشركاء، والتي تهدف عادةً إلى جلب الموارد وتشغيل الموظفين في تلك المنظمات الخاصة، والتي يمكن أن توفر مركزا للخدمات التعليمية المتميزة والمنسقة، ومن الأمثلة عليها:

– مشاريع التسويق التعليمي في المنطقة التعليميّة.

– شبكات الخبراء.

التعليم أداة لإدارة المستقبل وإبتكار الحلول

يُشكّل التعليم العنصر الأساسي في نهضة المجتمعات والأمم أو تخلفها، وقد تكون مهمّة إنشاء جيل متحصّن بالتعليم عالي الجودة من أهمّ

المشاريع التنموية التي يجب على الدولة أن توليها فائق الاهتمام والرعاية؛ لتخريج نخبةٍ تَعليميّة واعية قادرة على إدارة المستقبل وابتكار الحلول والتطبيقات العمليّة لأهمّ المشاكل والقضايا المعاصرة، والتي عجزت الأجيال السابقة عن الإتيان بمثلها نظرا لعدم تطورالتعليم في ذلك الوقت بالدرجة الكافية، أو لعدم توفر الوسائل التكنولوجيّة المُساعدة التي تتطوّر بسرعةٍ هائلة يوما بعد يوم.

تعريف الجودة في التعليم

قامت المنظمة العالمية "اليونسف" المهتمّة برعاية حقوق الطفل وتطوير قدراته، بتبنّي جودة التعليم وفقاً لما عرفه البروفيسور والخبيرالأكاديمي العالمي بريهان عام ١٩٩٣ لجودة التعليم بأنها: عملية التركيز على أساليب التعلّم والتعليم الفعّالة، التي تدعم باستمرار قدرات المتعلّمين ومواهبهم المتنوّعة؛ لاكتساب المعرفة اللازمة، والمهارات العمليّة، والسلوك التطبيقي الناتج عن منظومة فكريّة متطوّرة وملائمة مع احتياجات العصر وتحدّياته، ودعم احتياجات الأطفال المتعلمين؛ بحيث تخرج أجيالاً متعلّمة قادرة على اتخاذ القرار، ومساعدة أنفسهم وغيرهم على حلّ المشاكل، وإيجاد الحلول المبتكرة للقضايا الشائكة، مع توفّر بيئةٍ آمنة للتعليم، والإبداع، والصحة، والتفاعل الإيجابي بين الشرائح التعليميّة المختلفة، والمجتمع المحيط.

العناصر الأساسية اللازمة لتعليم عالي الجودة

عندما نتحدث عن التعليم عالي الجودة، فإنّنا نتحدث عن توافر عناصره الأساسية التي تُشكل فارقا مميزا في نتائجه، وتتلخص في الفعاليّة، والجاهزية، والكفاءة، وتشكّل هذه العناصر الثلاث الفارق الأساسي لنقل أثر التعليم إلى أرض الواقع، واكتساب المتعلّمين للمعرفة، والمهارات، والسلوك الذي يُمكّنهم من تحقيق أبعاد وأهداف العمليّة التعليميّة، وتحويلها إلى حلولٍ مُبتكرة، ومشاريع تنمويّة على أرض الواقع.

أغلب المَنظومات التعليميّة في الوطن العربي تفتقر للأسف إلى توفّر هذه العناصر الضروريّة؛ لإثراء العملية التعليمية والتربوية، ممّا يَنعكس على رداءة المُخرجات التعليمية، وضعف أثرها في تحقيق تنمية مستدامة، ومشاريع حقيقيّة مساهمة في نهضة المجتمع وتطوير أفراده.

الجودة في المؤسسات التعليمية العربية بشكل عام

لقد عانت أغلب المؤسسات التعليمية العربية من نقص الكفاءة، والبنية التحتية، والجاهزيّة التكنولوجية اللازمة لمواكبة التطور الحاصل في المنظومة التعليمة العالمية، والتغييرات التكنولوجية التي فرضت نفسها لإدارة الواقع ومستلزمات تطويره بسهولة وفعالية عالية؛ فتُركّز المنظومة العربية على تكديس المناهج التدريسية بكمٍّ هائل من المعلومات، والمعارف المتنوعة دون وجود التسهيلات والاستراتيجيات اللازمة للتحقق من إمكانية تطبيقها على أرض الواقع، وعلاقتها بالتحديات الحالية، وحداثتها

لتلائم آخر المستجدّات الحاصلة في هذه العلوم والمعارف؛ ممّا أدّى إلى إرهاق عقول المتعلمين بكمٍّ هائل جداً من المعلومات والعلوم غير الفاعلة، مع عدم توفّر الأدوات التطبيقيّة الضروريّة لنقل أثر هذه المعارف لتلبية احتياجات السوق المحلي.

ومن هنا بدأ الاهتمام بتشكيل مبادرات محليّة، وإقليمية، والاستعانة بالخبرات الأكاديميّة العالمية لتجهيز البيئة التعليميّة العربية؛ لإدراج مفهوم الجودة المستدامة في عملياتها التعليمية المختلفة، وبرزت عدّة مبادرات حكوميّة وخاصة؛ لإدارة مفهوم الجودة المستدامة في المدارس والجامعات العربية؛ كمبادرة التعليم الوطنية برعاية جلالة الملكة (رانيا العبد الله) في الأردن؛ بهدف تعزيزالإصلاح التعليمي، وتبنّي الأساليب التعليميّة المتطورة، والتكنولوجيّة المتوافقة مع التطورات العالمية في هذا المجال.

بالإضافة إلى تجهيز المدارس الحكومية بالبنية التحتية اللازمة لدعم احتياجات الطلاب، وتوفير البيئة المناسبة لتعلّمهم، والاهتمام بنواحي الصحة والغذاء، والتواصل السليم بين الأفراد والهيئة التعليمية، كما تبنّت الحكومة الإماراتيّة عدة مبادرات تعليمية تهدف إلى الارتقاء بجودة التعليم، ومواكبة آخر المستجدات التعليمية في الأساليب والطرق التدريسية الأكثر فعالية؛ كمبادرة السمو الشيخ (مُحَمَّد بن راشد)، الذي أطلقها مؤخّرا في (٣ فبراير عام ٢٠١٦م)؛ لاختيار وزراء من القطاع التعليمي الأكثر تميّزا في أدائه من طلاب وخرّيجين متميّزين.

وعلى الرغم من إمكانيّة تطبيق نظام الجودة التعليمي في مؤسسات التعليم العربية، إلا أنّها تحتاج إلى دقة في التنفيذ والمراقبة، وإعادة التقييم للتحقّق من كفاءة المخرجات التعليمية، وبرزت هنا تحدّيات، تمكّنت الكثير من المؤسسات التعليمية العربية من اجتيازها بمساعدة المبادرات الحكومية والخاصّة؛ كتوفر بنية تحتية مناسبة للعمليّة التعليميّة، وتهيئة المناخ المناسب وسط دعم الكوادر البشرية العاملة، وتجهيز المختبرات، وإمداد المدارس والجامعات بالأجهزة والأدوات الداعمة لعمليّة التعليم التطبيقي والفعّال.

المتطلبات الأساسية الداعمة للمجتمع التعليمي الحديث

لسد الفجوة الحاصلة في بعض المنظمات التعليمية المتأخرة، والتطور الهائل الحاصل في قيادة المنظومة التعليمية الحديثة، لا بدّ من توفير المتطلّبات الأساسيّة لإمكانيّة تطبيق أنظمة إدارة الجودة الحديثة في المدارس والجامعات التعليمية والمتمثلة فيما يلي:

- توفير العناية الصحيّة للمتعلّمين وتغطية احتياجاتهم الأساسية من غذاء صحي وبيئة آمنة للتمكّن من المشاركة بفعالية مع معطيات النظام التطويري لإدارة جودة التعليم.

- دعم المجتمع المحلي والأهالي للتعليم، وتعزيز مهارات أبنائهم وتشجيعهم على تنميتها، مع توفير بيئةٍ مناسبة للتعلّم، والانخراط في الأنشطة التطويرية المختلفة.

- تطوير المناهج التعليميّة؛ لمواكبة التطوّر الحاصل في النواحي التدريسية المختلفة، ومتابعة آخر المستجدّات الحاصلة في العلوم والمعارف التعليمية.

- تدريب الطلّاب على المهارات الحياتية اللازمة؛ لإدارة حياتهم وتواصلهم مع العالم الخارجي، وتمكينهم من مواجهة الأزمات، ومساعدتهم على اتخاذ القرار.

- تجهيز الكوادر البشريّة من مُعلّمين ومساعدين، وتدريبهم على تطبيق العمليّات التعليميّة الحديثة التي تُمكّن الطالب من فهم المعلومة بأبسط الطرق وأكثرها فاعليةً، وتحويلها إلى مهارات وتطبيقات عمليّة، وسلوكيّات جديدة تُعزّز من منهج التطوير المستمر، وسط بيئة مشجعة ترسخ قيم التشارك والأخلاق التربوية.

- ربط النتائج التعليمية بالأهداف التربويّة، ومقارنتها بالنتائج الفعلية لتقييم وتحسين الدورة التعليميّة، وربط إنجازاتها بمبادرات اجتماعية ومشاريع تنموية حقيقية.

الجودة في التعليم

الجودة في التعليم، وهي التي تُترجم و تقيس النجاح والتفوق في المجال التعليميّ، وبالتالي فإنّ الجودة الشاملة تسعى إلى تكوين وإعداد الطلاب بصفات وسمات تجعلهم قادرين على مواكبة التطور المعلوماتيّ، وعمليات التقدم المستمر، وعدم حصر دورهم في أخذ المعرفة، وهذا يتطلبُ طلّابا ذوي مواصفات مميزة ومعينة، تجعلهم قادرين على استيعاب كل ما هو جديد بفعاليّة وجديّة أكثر، فهو بحاجة إلى تغيير دور المعلم والمُدرس الأكاديميّ.

ومفهوم الجودة الشاملة قد ظهر في اليابان بعد الأزمات التي مرّ بها الاقتصاد اليابانيّ بسبب الحرب العالمية الثانية؛ مما دفع بالمسؤولين الصناعيين في اليابان إلى وضع معايير شاملة في جميع المجالات وخاصة التعليم؛ وذلك بفتح المدارس والجامعات ذات بنى تحتية جيدة، وتوفير التخصصات المختلفة للطلبة الجامعين وبالمعايير المطلوبة؛ من أجل إعادة بناء اقتصادها.

معايير الجودة الشاملة في التعليم

- جودة المناهج والمقررات الدراسية الجامعيّة والمدرسيّة.
- جودة البنية التحتية في القطاع التعليميّ، من توفير المدراس، والجامعات بمواصفات جيدة.
- مدى كفاءة الأُطر التربوية، و الإدارية التعليمية.
- التدبير الأفضل للموارد البشريّة، والماليّة.
- مدى الانطباع الجيد الذي تكوّن للمستفيدين من الخدمات المدرسة، والجامعية.
- التحسين المستمر في المناهج سنويا، إن تطلب الأمر ذلك.
- آليات مُتبعة لتحقيق الجودة الشاملة في التعليم.
- محاولة الارتقاء بالمستوى الطلابيّ في الجوانب: الجسمية، والعقلية، والاجتماعية، والنفسية، والروحية.
- التعامل على أساس الثقة والتعاون بين المؤسسات التعليمية، والمجتمع.
- محاولة توفيرالتفاهم والتعاون بين جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية.

- زيادة الوعي والانتماء لدى الطلبة والمجتمع نحو المؤسسة التعليمية، ودورها الكبير في بناء المجتمع.

- العمل بروح الفريق بين جميع العاملين في المؤسسة التعليمية، وأن يقوم على مبدأ الترابط والتكامل.

- يمنح نظام الجودة الشاملة المؤسسة المزيد من الاحترام والتقدير المحليّ، والاعتراف الدوليّ.

- التطبيق العملي في مجالات التنمية البشرية، والابتعاد عن الأقوال النظرية فقط.

- تغير المناهج التربوية بين فترة وأُخرى، وبالنظر إلى مساوئ المنهاج السابق والعمل على تعديله.

الجودة الشاملة في التعليم العربيّ

– لقد عقدت الدول العربيّة العديد من المؤتمرات التي هدفت إلى وضع خطط في كيفية تنمية مجتمعاتها، من خلال الإدارة الصحيحة للجودة الشاملة في التعليم، ودور معايير الجودة الشاملة في بناء وتطوير الدولة، والتحسين من المستوى التعليميّ فيها، وقد نادت هذه الدول بضرورة استخدام مفهوم الجودة الشاملة في المجال التعليميّ؛ فسارعت العديد من الدول العربية إلى الأخذ بهذا المفهوم في العديد من مدارسها ومن هذه الدول السعوديّة، والكويت.

٦ - المؤسسة التجارية

ماهي المؤسسة التجارية؟

المؤسسة التجارية هي: هيئة قانونية منفصلة ومستقلة عن أصحابها، تتمتع المؤسسات بالحقوق والمسؤوليات التي لدى الأفراد، وهي أن المؤسسة لديها الحق في إبرام العقود، وإقراض واقتراض المال، وأن تقيم دعوى، أو أن تقام دعوى ضدها، وتعيين الموظفين، وامتلاك الأصول، ودفع الضرائب، ويشار إليها عادة بالهيئة الاعتبارية.

مفهوم المؤسسة التجارية:

تستثمر المؤسسات التجارية عبر العالم؛ وذلك للقيام بالأعمال التجارية، وفي حين أن وضعهم القانوني الدقيق يختلف نوعا ما بين ولاية قضائية وأخر، فإن أهم جانب من جوانب المؤسسة: هو المسؤولية المحدودة، ويعني ذلك أن لدى حاملي الأسهم الحق في مشاركة أرباحها، وذلك عن طريق توزيع الأرباح، و/أو حق زيادة سعر السهم، وهذا يعني أن للمساهمين الحق في المشاركة في الأرباح من خلال توزيعات الأرباح، و/أو زيادة سعر السهم، ولكنهم لا يتحملون المسؤولية الشخصية عن ديون الشركة.

إن كل الشركات المعروفة -تقريبا- مؤسسات تجارية، بما في ذلك مؤسسة مايكروسوفت، وشركة كوكاكولا، ومؤسسة تويوتا للسيارات، تقوم

بعض المؤسسات بالأعمال التجارية باسمها، وأيضا باسم الأعمال التجارية، وذلك مثل شركة (الفابت) التي تقوم بالأعمال التجارية المعروفة مثل جوجل.

إنشاء المؤسسة:

تنشأ المؤسسة وذلك عندما تندمج مع مجموعة من حاملي الأسهم، الذين لهم ملكية مؤسسة ممثلة في استثمار أسهمهم العادية؛ من أجل تحقيق هدف مشترك، قد يكون للمؤسسة أهداف ربحية، وقد لا يكون مثل الحال في الجمعيات الخيرية، وعلى الرغم من ذلك، تهدف الأغلبية الساحقة للمؤسسات منح عوائد لحاملي الأسهم الخاصين بها، إن حاملي الأسهم مسؤولين فقط عن دفع أسهمهم لخزينة الشركة عند إصدار الأسهم، وذلك بصفتهم مالكين لنسبة من المؤسسة.

يمكن أن يكون للمؤسسة حامل سهم واحد أو عدة أسهم، ويوجد في حالة مؤسسات التداول العام مئات حاملي الأسهم، يتم إصدار وتنظيم المؤسسات بموجب قوانين السلطات القضائية في مقرهم، وأشهر شكل للمؤسسات في الولايات المتحدة يعرف " بالمؤسسة سي".

أعمال المؤسسة اليومية:

ينتخب حاملي الأسهم (عادة يكون لكل منهم صوت واحد على كل سهم) سنويا مجلس إدارة، يعين ويشرف على إدارة الأنشطة اليومية

للمؤسسة، يكون مجلس الإدارة مسئول عن تنفيذ خطة أعمال المؤسسة التجارية، ويجب أن يتخذ جميع الوسائل اللازمة للقيام بها، وعلى الرغم من أن أعضاء المجلس ليسوا مسئولين عن ديون الشركة عامة، فإنهم مطالبون بالاهتمام بالمؤسسة، ويمكن أن يتحملوا التزامات شخصية إذا أهملوا هذا الواجب، كما تنص بعض القوانين الضريبية على الالتزامات الشخصية بأعضاء مجلس الإدارة.

مهام ودور المؤسسات التجارية:

كل مؤسسة تجارية لها عدة مهام ووظائف تلتزم بها، وبشكل عام يمكن تقسيم هذه المهام، أو الوظائف إلى عدة مهام وهى:

- المهام الإقتصادية.
- المهام الإجتماعية.
- المهام الإنسانية.
- المهام الدولية.
- المهام العالمية.

أولا : المهام الإقتصادية :

هى تلك التى تهتم بكل ما يتعلق بالأمور المالية من زيادة وتنمية الدخل والأرباح، تنميه وتوسيع رقعة المستثمرين في العمل التجارى، تنظيم عملية التجديد التجارى.

- كسب وتحقيق الأرباح:

يعتبر هذا الهدف وهذه المهمة من أهم المهام التجارية وتعد أول، وأهم هدف يتم النظر فيه، بل الإقدام على بدء المشروع التجارى، وتوازى أهمية هذا الهدف هدف البقاء ونجاح المشروع، ففي المكاسب المادية ينمو المشروع التجارى ويتطور.

- توسيع وتنمية رقعة المستثمرين في العمل التجارى:

يعد هذا الهدف وهذه المهمة الهدف (رقم اثنين) من أهداف المؤسسات التجارية، فهو مهم لزيادة دخل المؤسسة بزيادة عدد المستثمرين فيها والمساهمين.

- تنظيم عملية التجديد التجارى:

يعد الهدف الثالث الذي يعني بأهمية تطوير المنتجات والخدمات، التي تقدمها المؤسسة التجارية للمستهلك، بحيث أنها تطور منتجاتها بشكل

مستمر، فلا يتملل المستهلك من المنتجات المعروضة، ولا تضيق في استخدامها لها؛ فيجد التجديد في كل مرة.

ثانيا: المهام الإجتماعية:

ويقصد بها المهام المترتبة على العمل التجارى اتجاة المجتمع، وتشتمل على التصنيع، والترويج للمنتجات عالية الجودة، وتقديم الأعمال والخدمات بشكل عادل مباح.

- تصنيع وترويج المنتجات عالية الجودة:

من أهم أهداف العمل التجارى: هو أن يكون مفيد وقانع للمجتمع، فالمجتمع يضم المستهلكين الذين بهم يعلو العمل التجارى، وتتنامى أرباحه ودخله، وتقوم المؤسسة التجارية عليه بالبحث بين المستهلكين، والمجتمع عن أفضل النتائج، التى هم بحاجة لها، ومقدار الدخل للمجتمع؛ بحيث تتناسب البضائع في أثمانها مع الدل العام للمجتمع، والبحث عن حاجات المستلكين، وما هى متطلباتهم لتوفيرها لهم.

- تقديم الأعمال والخدمات بشكل عادل ومباح:

يجب على المؤسسة التجارية ضمان الجودة، وحلال، ومشروعية ما تقدمه للمستهلك، فلا تظلم ولا تزور في ما تقدم من منتجات وسلع، بما يتناسب مع كل مجتمع وبيئة (لهذا تجد أن المنتجات الحيوانية الصادرة من دول خارجية، يتم التوقيع عليها بكلمة حلال، أو ذبح إسلامي حسب

الشريعة الإسلامية) بحيث تتناسب مع المجتمع من الناحية الدينية والإخلاقية.

ثالثا: المهام الإنسانية:

وهي التي تعني بقيمة العاملين في المؤسسة التجارية؛ أي أنها تهتم بالموارد البشرية للمؤسسة، وتطوير العاملين بتقديم التعيينات اللازمة، والتعليم الضرورى لتنمية مهاراتهم وجودة عملهم، وهي تضم ثلاث نقاط وهي:

١- التعامل الحسن مع الموظفين.

٢- تطوير وتنمية الموارد البشرية، والعمال.

٣- الحيازة عل رضا وقبول الموظفين، والعاملين في المؤسسة التجارية.

- التعامل الحسن مع الموظفين: يتم هذا بتقديم الرواتب للعاملين بشكل عادل، وعلى أسس مدروسة، فلا يقع الظلم على العامل؛ حيث أن إحساس العامل بعدم الرضا، والقبول يؤثر سلبا في إنتاجه، وهدمه للمؤسسة التجارية.

- تطوير وتحسين وتنمية الموارد البشرية: ويتم بتقديم التدريب والتعليم المناسب للموظفين، وتطوير قدراتهم ومهاراتهم المتعلقة بالعمل بالحصول على التدريب والتعليم الجيد والمناسب، وتعود أهمية هذه المهمة

بأن الموظفين عند حصولهم على التدريب والتعليم المناسب؛ سيؤدى هذا إلى تطوير الأداء الوظيفي للعمال، وتقديم أفضل الأداء في المؤسسة التجارية.

- الحيازة على رضا، وقبول، وراحة الموظفين والعاملين في المؤسسة التجارية، يتعين على المؤسسة التجارية أن تحقق رضا العاملين والمتعاملين فيها.

رابعا: المهام الدولية:

وهى التى تعنى بتحقيق الأهداف العالمية للمؤسسات التجارية، والمتطلبات الدولية؛ بحيث تكون السلع والبضائع المصنعة من قبل المؤسسات التجارية قابلة للتصدير للخارج بحيث يتم تداولها دوليا.

خامسا: المهام العالمية.

ويقصد بها أن يتوافق العمل التجارى مع الشروط والمواصفات المطروحة عالميا، ولا يخالف أنظمة التجارة العالمية.

مؤسسات التجارة الإلكترونية

نشأة التجارة الإلكترونية

يرجع مفهوم التجارة الإلكترونية إلى بداية السبعينات من القرن العشرين، باستخدام شركات أمريكية شبكات خاصة تربطها بعملائها وشركات أعمالها، وفي أوائل السبعينات بدأت تطبيقات التجارة الإلكترونية للتحويلات الإلكترونية للأموال مع تحول الإنترنت إلى أداة مالية وربحية في تسعينات القرن العشرين، وانتشارها، ونموها، خرج مصطلح التجارة الإلكترونية، ثم تطورت تطبيقات التجارة الإلكترونية بانتشار شبكة الإنترنت، ودخولها الخدمة العامة في النصف الأول من التسعينات، ثم ظهور شبكة ويب خلال النصف الثاني من التسعينات، بدأت الشركات تستخدم البريد الإلكتروني مع خدمات استعراض وإنشاء مواقع ويب؛ لعرض أنشطتها، ومنتجاتها، ووسائل الاتصال بها وبينها.

بدأت الأعمال الإلكترونية بين الشركات عبر الإنترنت؛ لتنتقل إليها الصفقات التجارية بتفاصيلها، وأعمالها الإدارية، والوثائق؛ كبولص التأمين، وفواتير الشحن، والعقود، وأوامر التحويل البنكي، عروض الأسعار، والاعتمادات المستندية وغيرها إلكترونيا، بمفاهيم مختلفة عن الطرق التقليدية.

نشأت الأسواق الرقمية كمواقع تلاقِ لشركات مختلفة؛ إذ تربط مجموعة كبيرة من المصنعين، والموزعين، وتجار التجزئة، وموردي مكونات

الإنتاج في صناعة، أو نشاط بشبكة معلومات واحدة، تحتوي على بياناتهم، وتديرها شركة مستقلة، تقوم بإظهار مؤشرات المعلومات والتقارير للمشتركين؛ لتبادل المعلومات التجارية، واستثمارها في عقد الصفقات بينهم. ظهرت شركات التجارة (دوت كوم Dot Com) كمواقع مستقلة متخصصة في التجارة الإلكترونية، ليست تابعا لشركات الإنتاج، أو شركات البيع، تتخصص في عرض تجميع منتجات منتجين؛ ليقوم المستهلك بالتسوق والشراء من خلالها، وتحصل المواقع على نسبة من قيمة المبيعات التي تتم من خلالها، ظهرت بطاقات الائتمان الذكية لتحل محل بطاقات الائتمان العادية، وتتيح سرية للتعاملات المالية عبر الشبكة، ويعتقد أن هذه البطاقة قد تصبح أهم مقومات التجارة الإلكترونية، أدركت المؤسسات التجارية أهمية الإنترنت، ويمكن إدراك مدى أهمية الإنترنت بالنسبة للشركات التجارية من أن نسبة ٧٦% من عدد المشتركين الجدد في الإنترنت هي من نصيب الشركات والمؤسسات التجارية.

في البداية واجه مجتمع الإنترنت الشركات التجارية بالعداء؛ بسبب انتماء معظم المشتركين القدامى لطائفة الباحثين والعلماء، لكن التطور شجع الشركات على الدخول في مجال البيع، والتجارة، والخدمات، وسرعات ما تجاوبت معها قطاعات عريضة من المستخدمين.

التجاره الإلكترونية:

هي عملية البيع والشراء للسلع والخدمات على الانترنت، وتعرف كذلك على أنها: نظام يتيح حركات بيع وشراء السلع، والخدمات، والمعلومات، كما يتيح أيضا الحركات الالكترونية التي تدعم توليد العوائد، مثل عمليات تعزيز الطلب على السلع، والخدمات والمعلومات، حيث أن التجارة الالكترونية تتيح عمليات دعم المبيعات وخدمة العملاء، ويمكن تشبيه التجارة الإلكترونية بسوق إلكتروني، يتواصل فيه البائعون (موردون، شركات، أو محلات، أو الوسطاء، والمشترون) وتقدم فيه المنتجات، والخدمات في صيغة افتراضية أو رقمية، كما يدفع ثمنها بالنقود الالكترونية، يجب أن نفرق هنا بين مصطلحين هامين هما:

التجارة الإلكترونية (E-Commerce).

الأعمال الإلكترونية (E–Business).

حيث نجد أن مجال الأعمال الإلكترونية هو مجال أوسع من التجارة الإلكترونية؛ فيتخذ نشاط الأعمال الإلكترونية الأنشطة الإدارية، والإنتاجية، والمالية، والخدمية كافة، بينما يقتصر مجال التجارة الإلكترونية على مجال البيع والشراء للسلع، والخدمات عبر الإنترنت، ويمكن أن نقسم التجارة الإلكترونية إلى عدد من المعاملات حسب طبيعة المتعاملين:

تعامل بين شركة تجارية، وشركة تجارية أخرى: (Business - To - Business B2B)

تعامل بين شركة تجارية وحكومة: (Business - To - Government B2G)

تعامل بين شركة تجارية ومستهلك فردي: (Business - To -Consumer B2C)

تعامل بين حكومة ومستهلكين: Government - To -Consumers (G2C)

تعامل بين مستهلك ومستهلك: Consumer - To - Consumer (C2C)، **كأن يقوم مستهلك ما ببيع سيارة مستعملة، أو عقار، أو أي سلعة أخرى إلى مستهلك آخر عبر الإنترنت.**

التجارة الإلكترونية في غير مجال الأعمال:

حيث تقوم هنا بعض المعاهد والمنظمات غير الربحية، باستخدام نظم وطرق التجارة الإلكترونية، بهدف تحسين خدماتها للأعضاء.

التجارة الإلكترونية في الوطن العربي

إن سيادة التِّجارة الإلكترونية في المنطقة العربية يعني تعميقًا لتواجد شبكة الإنترنت في الدائرة الاقتصادية الوطنية، بحيث يسري حجمٌ كبير من

أنشطة التجارة والأعمال ضمن البيئة الرقمية للإنترنت، ويتم بيع السلع، وعرض الخدمات من خلال الشبكات المعلوماتية.

وستبرز على ساحة الاقتصاد جملةٌ من الصفقات التجارية، بين فئات التجارة والأعمال **B2B**، وأخرى بين فئة التجارة، والأعمال، والمستهلكين **B2C**، وفئات التجارة، والأعمال، والحكومة **B2G**، بصورة عامة فإن التجارة الإلكترونية تفرض مجموعة من الخصائص الفريدة في مجموعة من قطاعات محددة، تمتلك أهمية بالغة بالنسبة لأقطار وطننا العربي بصورة عامة، وبيئة التجارة، والأعمال، ومجتمع المستهلكين بصورة خاصة.

إنَّ توفر الموارد الطبيعية في أقطار وطننا العربي، وبالخصوص منطقة الخليج العربي، وقيام كثير من الصناعات التحويلية التي تستثمر هذه الموارد في إنتاج موادَّ جديدةٍ، سيجعل من هذا القطاع ميدانًا خصبًا لأنشطة التجارة الإلكترونية بمختلف مستوياتها، سيشكل هذا النوع من الموارد الحصة الكبرى، بينما تأتي بعده بقية الأنشطة، مثل قطاع الاتصالات والمعلومات، والصفقات التجارية التقليدية.

تحاول العديد من الدول العربية متابعة المستجدات العالمية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وما تعززه من متغيرات جديدة من خلال تطوير وتحديث اقتصادها؛ لتواكب التطورات السريعة والمتلاحقة من تكنولوجيا المعلومات، وبدأت هذه الدول في الاعتماد على الاعمال

الالكترونية (E - Business)، والتجارة الإلكترونية كمنطق للتعامل في الاسواق التي تتعامل فيها شركات هذه الدول، ومن بين هذه الدول دولة الإمارات، والمملكة العربية السعودية، ومصر، والأردن. وتواجه الدول العربية تحديات واسعة في هذا المجال، أهمها الفجوة الرقمية المتسعة في اقتصادها، تلك الهوة الفاصلة التي خلقتها ثورة المعلومات والاتصالات في مجال النفاذ إلى مصادر المعلومات والمعرفة، والقدرة على استغلالها، وهي فجوة واسعة ومتعددة الجوانب، وباتت أمرا "واقعا"، وهي آخذه بالاتساع بينها وبين الدول المتقدمة، إضافة لوجودها بين الدول العربية ذاتها، وفي داخل كل دولة على حدة.

الانطلاقة رغم كل المصاعب:

لا أحد ينكر بأن التجارة الإلكترونية في المنطقة العربية انطلقت رغم العديد من المصاعب، وما زالت ليومنا هذا تواجه العديد من العقبات. يمكن تلخيص معوقات التجارة الإلكترونية الحالية في المنطقة العربية بما يلي:

عدم وجود الأطر القانونية، والتشريعات اللازمة، التي تنظم عمل التجارة الإلكترونية، وتضمن حقوق البائع والمشتري عبر الأنترنت، وتنظم العلاقة بينهم.

وجود التعرفة الجمركية بين الدول العربية بنسب متفاوتة ومرتفعة، وهذا أمر يؤدي إلى حصول ارتفاع سعر السلعة المراد شرائها عبر الأنترنت في كثير من الأحيان.

قلة الاستثمار وجذب الاستثمارات في الأسواق الإلكترونية الناشئة، وهذا أمر أدى إلى السير بخطى بطيئة في هذا المجال لعشرات من الأسواق الإلكترونية الناشئة.

التمسك في الثقافة التقليدية في الشراء، والخوف من الشراء عبر الإنترنت، والدفع إلكترونيا في كثير من الأحيان.

الدول العربية المتصدرة في مجال التجارة الالكترونية :

١ - دولة الإمارات العربية المتحدة :

تبين الإحصائيات أن سكان دولة الإمارات الذين يقارب عددهم العشرة ملايين نسمة، حوالي تسعين بالمائة منهم يستخدمون الإنترنت، وأكثر من ثلاثين بالمائة منهم يشترون عبر الإنترنت، في الصفحة التالية تتبين أكثر المنتجات التي يتم التسوق لها بواسطتهم.

٢ - المملكة العربية السعودية:

تأتي المملكة العربية السعودية في المركز الثاني بعدد سكان يقدر بثمانية وعشرون مليون نسمة، ما يقارب الخمسون بالمائة منهم يستخدمون الإنترنت! وما يقارب العشرة بالمائة تجارة الإلكترونية!

٣ - جمهورية مصر العربية:

في المرتبة الثالثة تأتي جمهورية مصر العربية الأكثر كثافة من حيث السكان عربيا بما يقارب التسعين مليون نسمة، أقل بقليل من نصفهم يستخدم الإنترنت! وحوالي عشرة بالمائة منهم يشترون ويبيعون عبر الإنترنت!

٤ - دولة الكويت:

تأتي في المرتبة الرابعة دولة الكويت بعدد سكان يقدر بثلاثة ملايين وثلاثمائة ألف نسمة، حوالي تسعون بالمائة منهم من مستخدمي الإنترنت، وحوالي أربعين بالمائة منهم على التجارة الإلكترونية!

ما الذي يُؤخر ازدهار التجارة الإلكترونية في الوطن العربي؟

وسائل الدفع:

تُعتبر وسائل الدفع واستلام الأموال من أكثر المشاكل التي تُؤرق سُكان الوطن العربي، فعلى الرغم من وفرتها في بلدان الخليج العربي إلا أن سُكان بلاد الشام وشمال إفريقيا مازالوا يعانون حتى الآن في إيجاد وسيلة دفع إلكترونية، تسمح بإرسال واستقبال الأموال بسهولة. هذه المُشكلة بدورها تؤثر سلبًا على سوق العمل الإلكتروني المُتمثل في العمل الحر الذي يلعب دورًا كبيرًا في حجم التجارة الإلكترونية عالميًا، خصوصًا مع توفر أكثر من منصّة للعمل الحر عالميًا، مواقع مثل (**PayPal**) يُمكن أن تكون أحد الحلول، لكن أيضًا دعمه محدود بالنسبة لدول الوطن العربي.

حلول هذه المُشكلة لا يُمكن أن تكون بأيدي الأفراد، فكل دولة يجب أن تكون مسؤولة عن تنظيم حركة التجارة الإلكترونية، وتوفير حلول دفع إلكترونية تسمح بالتسوق عبر الإنترنت دون قيود.

الخصوصية والأمان:

يجهل الكثير من مُستخدمي الإنترنت الفرق بين (Http وHttps)، أو الفرق بين الدفع باستخدام منصّات الطرف الثالث (Party Payments)، وبوابات الدفع الإلكتروني الآمنة.

غياب هذه المفاهيم بإمكانه إبعاد المُستخدم عن التسوق إلكترونيًا؛ بسبب عدم ضمان مصير بيانات بطاقته الإلكترونية، على الرغم من وجود بوابات دفع مربوطة مع شركات عالمية مثل: فيزا، أو ماستر كارد، التي لا تسمح بإتمام عملية الدفع إلا من خلال كتابة رمز الأمان، الذي يصل إلى هاتف المُستخدم.

الاطلاع على شروط واتفاقية الاستخدام في أي موقع للتسوق الإلكتروني من شأنه دفع الخوف إلى الخلف، وباستخدام مُحرك بحث جوجل يُمكن الاطلاع على مستوى أمان المتجر، وموثوقيته في التعاملات الإلكترونية؛ لأن معظم المتاجر تتواجد في دول مثل الولايات المُتحدة الأمريكية، أو أوروبا، وبالتالي تخضع لقوانين الدولة المُتعلقة بالتجارة الإلكترونية، وهو ما يسمح لأي مُستخدم باتخاذ إجراءات قانونية في حالة النصب أو الاحتيال.

انعدام الأسعار التنافسية:

لا بُد من جذب المُستخدم العربي للتسوق عبر الإنترنت بطريقة أو بأُخرى، فمجرد وجود متجر إلكتروني لشركة، أو لسلسة متاجر كبيرة، لا يعني أن المُستخدم سوف يشتري أثناء تصفحه للإنترنت.

الأسعار في مُعظم المتاجر الإلكترونية العربية هي نفسها في المحل التجاري، وبالتالي لا يوجد أي عامل يُشجّع المُستخدم على شراء القطعة

من الإنترنت، عوضًا عن التوجه إلى المحل للحصول عليها. هذا بدوره يؤثر سلبًا على التعاملات الإلكترونية.

الثقافة وتفضيل التعاملات وجهًا لوجه:

مشاكل الدفع الإلكتروني، والخصوصية والأمان، بالإضافة إلى انعدام الأسعار التنافسية؛ أدت إلى تعزيز ثقافة التسوق بشكل شخصي، وليس بشكل افتراضي عن طريق الإنترنت.

جيلنا تربّى على التوجه إلى الأسواق المحلية للتسوق منها، حاله كحال الكثيرين في حول العالم، لكن التغلب على المُشكلات السابقة في أوروبا، أو شرق آسيا؛ أدى بشكل كبير إلى النزوح نحو التسوق إلكترونيًا، وهو ما جعل مواقع مثل Alibaba أو JD تحصل على أرباح سنوية عالية، ضاربًا بثقافة التسوق التقليدية عرض الحائط.

قلّة الخيارات:

لا يوجد ما يحث الحكومات على تنظيم التعاملات المالية الإلكترونية، وبالمثل لا يوجد ما يحث الأفراد على تأسيس متاجرهم الإلكترونية؛ لغياب تنظيم الدولة، وبالتالي تدور العجلة في حلقة مُفرغة لا تنتهي! من الضروري جدًا إنشاء أكثر من متجر إلكتروني، ولو حتى كان مُخصص لمدينة مُحددة أو بلد واحدة؛ فالتخصص يُسهّل القضاء على المشاكل، والمُسائلات القانونية.

نشر ثقافة إنشاء أكثر من متجر إلكتروني تابع لبلد واحدة مع تنوع محتوياته؛ سيؤدي بالنهاية إلى دراسة جادّة من قبل الحكومات؛ لتنظيم هذه التعاملات نظرًا لأهميتها البارزة في البلدان المُتقدمة، وبالتالي دخول عالم التجارة الإلكترونية بشكل فعّال؛ لرفع الأرقام التي لم تتجاوز حتى نصف إجمالي التعاملات الإلكترونية في أوروبا الشرقية، أو أميريكا اللاتينية اللواتي تُعتبران أضعف نقاط العالم من ناحية التجارة الإلكترونية.

باختصار، تتألف التجارة الإلكترونية من متجر، وسائل دفع، بضائع، خدمات توصيل ومُستخدم، ومع وجود المُستخدم، والبضائع، وخدمات التوصيل، وغياب المتاجر، ووسائل الدفع الإلكترونية، لا يُمكن تطوير هذا النوع من التعاملات. وبالعودة إلى متاجر التطبيقات المتوفرة للهواتف الذكية، عملت الشركات على توفير بطاقات برصيد مُعيّن؛ لاستخدامها في شراء التطبيقات، لكن هذا أيضًا لم يكن كفيلًا في دفع عجلة التسوق الإلكتروني، وبقي جزء كبير من المُستخدمين العرب يبحث عن التطبيقات لتحميلها بطرق غير شرعية! لذا، لا توجد حلول فردية للمشاكل التي يُعاني المُستخدم العربي على الإنترنت، فغياب وسائل الدفع، واستلام الأموال عبر الإنترنت يُعتبر من أكبر العوائق، خصوصًا مع تجاهل بعض البنوك العربية أهمية هذا المجال، وتقييد حرية استخدام بطاقات الائتمان عبر الإنترنت.

مستقبل التجارة الإلكترونية في الوطن العربي

ستطرح البيئة الجديدة للتجارة الإلكترونية بالوطن العربي أكثرَ من مسألة على بساط البحث، تصاحبها حاجة ماسة إلى جملة من الفعاليات، والأنشطة المتتالية، والمتوازية، على حد سواء، والتي ستتطلب تدخُّلاً مباشرًا من عدة مستويات

يمكن تقسيم محاور العمل المستقبلي إلى المحاور

دور الحكومة:

ينبغي أن تبذل الحكومات العربية قصارى جهدها، وتسخِّر حجمًا كبيرًا من إمكانياتها؛ لتوفير بيئة عمل مناسبة لأنشطة التجارة الإلكترونية بشتى مستوياتها، مع دعم جميع الأنشطة ذات الصلة بهذا القطاع الاقتصادي الجديد، شريطةَ توافقها مع الثوابت العالمية السائدة في هذا الميدان، كذلك يقع على عاتق الحكومات العربية مسؤوليةُ دعم الخدمات التقنية، مع الارتقاء بمقومات البنية التحتية للمعلومات الوطنية، بالشكل الذي يضمن تحقيق ارتباط عولمي مع بقية شبكات المعلومات العربية والعالمية.

دور القطاع الخاص:

ينبغي أن يوفر القطاع الخاص قيادةً ترعى عمليات نمو وتطوير التجارة الإلكترونية، والتي تتضمن ممارسات تجارة وأعمال يمكن الوثوق بها، والتعويل عليها عند ممارسة الأنشطة التجارية في البيئة الرقمية المستحدثة.

دور الجهات الوطنية :

ينبغي أن تنهض الجهات الوطنية المسؤولة عن صياغة القوانين بأعباء إصدار وتنفيذ القوانين والضوابط، التي تضمن سلامة البيئة الإلكترونية من التجاوزات غير المشروعة، مع كف جرائم الفضاء المعلوماتي، والحد من تأثيرها على كلٍّ من المستثمر والزبائن، وتشمل هذه الأمور مسائلَ مثل: حقوق الملكية الفكرية، واحترام ضوابط وقواعد حقوق الطباعة، وضمان حماية المستخدم من التهديدات السائدة في الفضاء المعلوماتي، يضاف إلى ذلك ضرورة تكيُّف التقنين مع التقنيات الدولية السائدة، بحيث يتوفر مناخ آمن للتعامل مع الغير في الصفقات التجارية المبرمة مع الدول العربية، أو دول أخرى.

دور التعليم:

تبرز أهمية التعليم والتدريب لكافة أطياف الشعوب العربية؛ لتعميق المعرفة بتقنيات الحاسوب والمعلومات، مع ضمان التقدم صوب محو الأمية المعلوماتية، التي تقف عائقًا أمام الكثير من أنشطة التجارة الإلكترونية، إن

مبدأ التعلُّم طوال العمر بات أمرًا مفروغًا منه في ظل المجتمعات المعلوماتية، ولم تعد عملية التعلم مقصورة على قطاعات محددة من الجماهير العربية، بعد أن تغلغلت تقنيات المعلومات وتطبيقاتها في جميع مفردات حياتنا اليومية.

وجود خدمات مميزة في مستقبل الوطن العربي

دخول خدمة «PayPal» إلى المنطقة العربية سوف يسمح بتعزيز مكانة التجارة الإلكترونية، وتسهيل التعاملات بين البائع والمشتري في المنطقة العربية. وفي الجهة المقابلة ظهور خدمة «shop and ship » والمقدمة إلكترونيا عبر شركة (أرامكس) الرائدة في مجال الشحن السهل، ولوجود المستخدم العربي للتسوق من مختلف الأسواق الإلكترونية العالمية، والحصول على المنتج الذي يرغب به، ومتابعة شحنته إلكترونيا لغاية استلامها، وما ميز شركة (أرامكس) هو طرحها لخدمة الدفع عند الاستلام، هذا الأمر ساهم بتعزيز الثقة بين البائع والمشتري، وتشجيع المتسوق العربي على التسوق عبر الأنترنت، وخصوصا أن العديد من مستخدمين الإنترنت العرب ما زالوا متخوفين من فكرة الدفع إلكترونيا، أو عبر البطاقات الائتمانية، وبالتالي أتت هذه الخدمة كحل يعزز الثقة بين البائع والمشتري.

بوابات التسوق العربية تبحث عن النمو وتجذب الاستثمارات

السوق الإلكترونية العربية بمجملها ما زالت سوقا ناشئة؛ فوجب على مواقع التسوق الإلكترونية الناشئة في هذا المجال مراعاة النمو، وتجذب الاستثمارات من خلال ما يلي:

تعزيز الثقة لزائر الموقع بأن الموقع يقدم خدماته وفق شروط وأحكام القانون، وبأنه تابع لشركة مسجلة تجاريا، ويجب أن تكون معلومات الاتصال واضحة، هذا الأمر يعزز ثقة المشتري في الموقع الذي يريد الشراء منه.

المرونة في الدفع، فقدم مختلف وسائل الدفع قدر الإمكان عبر بطاقات الائتمان، أو الدفع الإلكتروني، أو عن طريق الحوالات المصرفية السريعة، أو الحوالات المصرفية التقليدية، أو الدفع عن طريق الاستلام؛ والسبب لأن المستخدم العربي ما زال لم يثق باتباع وسيلة دفع إلكتروني عبر بطاقات الائتمان؛ خوفا من الوقوع ضحية الاحتيال، أو السرقة على سبيل المثال.

التميز بخدمة العملاء: وهي من أهم النقاط التي تتجاهلها الكثير من الشركات؛ فالزبون الذي سوف يجد خدمة عملاء سيئة لن يعود للشراء من موقعك مرة أخرى. احرص على توفير نظام إلكتروني مميز يخدم العميل، ويجيب عن أسئلتهم، واستفساراتهم، وفريق عمل يتلقى الإجابات، ويرد

عليها بأسلوب مهني احترافي، كل هذا سوف يقلص الأخطاء ويعزز الثقة أيضا.

السرعة في التعامل من أهم الأمور الواجب توافرها في مواقع التسوق الإلكترونية العربية، السرعة في تلقي الطلبية وتغليفها بالشكل المناسب، وإرسالها كل هذا سوف يعزز فرصة شراء المستخدم أكثر.

متطلبات نجاح التجارة الالكترونية في الوطن العربي

تسويق أكثر فعالية وأرباح أكثر، كونها وسيلة فعالة للوصول إلى أسواق العالم جميعها في وقت معين، ودون انقطاع طيلة ساعات اليوم، وطيلة أيام السنة، وبأقل النفقات.

– توفير البنوك وتسهيل المعاملات التجارية.

– تخفيض مصاريف الشركات: تعد عملية إعداد وصيانة مواقع التجارة الالكترونية عبر الانترنيت (**Web**)، أقل كلفة من أسواق التجزئة أو صيانة المكاتب، حيث توفر العديد من النفقات العامة والإدارية.

– تلبية احتياجات العملاء وتوفير الوقت والجهد، إن غالبية العملاء يفضلون إجراء معاملاتهم التجارية من منازلهم، أو موقع عملهم، أي أنهم يفضلون الخدمة الذاتية من أي وقت، ومن أي مكان، وعبر أي وسيلة اتصال، ودون الوقوف في طوابير لشراء منتج معين؛ وذلك اختصارا لوقتهم وجهدهم.

- حرية الاختيار: توفر التجارة الإلكترونية فرصة رائعة لزيارة مختلف أنواع المحلات على الإنترنت، وتزود العملاء بالمعلومات الكاملة عن المنتجات، ويتم ذلك بدون أي ضغوط من الباعة.

- خفض الاسعار: حيث يوجد على شبكة الانترنيت العديد من الشركات التي تبيع السلع بأسعار أقل مقارنة بأسواق التجزئة، أو المتاجر التقليدية؛ لان التسوق على الإنترنيت يوفر العديد من النفقات العامة والإدارية، حيث تصل نسبة الوفر ما لا يقل عن ٨٠%، مما يصب في مصلحة الزبائن.

تصفية المؤسسة التجارية

إذا حققت المؤسسة أهدافها؛ فيمكن أن تنتهي حياتها القانونية بالاستناد إلى إجراء يدعى التصفية، أو الإنهاء، ويتم تعيين سَنْدِيك بشكل أساسي، ويتم بيع أصول الشركة، ويدفع المال للدائنين، ويعطى أي أصل آخر لحاملي الأسهم.

يمكن أن تكون عملية التصفية اختيارية، أو غير اختيارية، إذا كانت غير اختيارية فتكون ناجمة عن دائنين الشركة، ويمكن أن تؤدي إلى الإفلاس.

الباب الخامس

الرؤية والرسالة

مفهوم الرسالة.

مفهوم الرؤية.

الرؤية والرسالة والهدف.

تحديد الرؤية والرسالة.

الفرق بين الرؤية والرسالة.

التطوير المؤسسي

ما التطوير المؤسسي؟

القيم المؤسسية.

القيادة.

الشكل التنظيمي.

برنامج التطوير المؤسسي.

العمل على تطبيق منهجية التطوير المؤسسي.

مؤشرات معيار تقييم الأداء للأفراد.

أولا: الرؤية والرسالة

تُلخّص الشركات والمنظمات المختلفة أهدافها في الرؤية (بالإنجليزية: Vision) والرسالة (بالإنجليزية: Mission)، ولكلٍ منهما وصف، ووظيفة، وعادةً يخلط النّاس بينهما، فالرؤية تُحدّد الحال الذي ترغب الشركة بأن تكون عليه في المستقبل، أمّا الرسالة فتصف الحالة والأهداف التي ترغب الشركة بتنفيذها في الوضع الراهن.

تمتلك رؤية الشركة ورسالتها أهمية كبيرة في نمو الشركة ونجاحها المستقبلي، بصرف النظر عن حجمها، ونوعها أو طبيعة عملها؛ حيث إن الرؤية والرسالة تعملان معا على توجيه الأعمال والموظفين، كما تساعد كلٌّ منهما على تسويق العلامة التجاريّة التابعة للشركة أو المؤسّسة، وعند البدء بتأسيس شركة، أو مشروع تجاري جديد، أو ما إلى ذلك يجب بداية صياغة وتحديد الرؤية، التي ستوجّه الرسالة المراد تنفيذها، بالإضافة إلى توجيه الخطة الاستراتيجيّة، أمّا الأعمال القائمة مسبقا التي حددت الرسالة الخاصة بها، فغالبا تُساهم الرسالة في توجيه الرؤية، والخطة الاستراتيجيّة مستقبلاً.

- مفهوم الرؤية

– الرؤية هي عبارة عن البرنامج الذي يوجّه باتّجاه المستقبل، ويمكن القول إن رؤية المؤسّسة هي التي تُحدّد الوضع المستقبليّ الذي تطمح إليه،

والجدير بالذكر أن الرؤية لا تتغير مع مرور الوقت، وإنما تبقى ثابتة لتدعم تركيز الموظفين على الأشياء المهمة، وتتيح لهم فهما أعمقَ لكلّ الأمور المفيدة للمؤسّسة، وتعزيز المواءمة بين مواردها المختلفة، كما يجب عند وضع الرؤية أن تكون واضحة وكاملة وصحيحة، ومن المهم أن تكون موجزة، حتّى يسهل على الموظفين الرجوع لها في أي وقت من الأوقات، وأي مؤسّسة لا تعتمد على وجود رؤية لن يدوم نجاحها طويلاً، فالرؤية تساعد المؤسّسة أو الشركة على تحقيق أهدافها؛ عن طريق مشاركة جميع الأعضاء الموجودين فيها بتحقيق تلك الأهداف، كما أن الرؤية تساعد الموظفين على فهم طبيعة عملهم على المدى الطويل.

– يجب أن تتوفّرَ مجموعة من الصفات في الرؤية حتّى تُعدّ فعّالة، فمن الضروري أن تكون واضحة وبعيدة عن الغموض، وأن تصف المستقبل المشرق للشركة، كما يجب أن تستخدم تعابير جذابة، وأن تحتوي على تطلعات وطموحات واقعية قابلة للتنفيذ والتحقيق، بالإضافة إلى أن تُحقّقَ الملاءمة بين القيم التي تحتوي عليها والثقافة العامة للمؤسّسة، ومن الضروري أن تحتوي على بنود تهتم بالوقت المناسب لتحقيق الأهداف المطلوبة.

مفهوم الرّسالة

تُوجّه رسالة المؤسّسة العمليات اليوميّة الخاصة بها، وتدعم عملية صنع القرار، وتساعد على التخطيط بفاعلية، وتجمع القوى العاملة نحو

تحقيق الأهداف، ويمكن القول أن رسالة الشركة هي تعبير عن أهدافها التنظيميّة التي يجب إنجازها، كما أنها تعكس جوانب الشركة كاملة من ناحية الموظفين، والعملاء، والخدمات، والتكنولوجيا، وجودة إنتاجها، وموقفها في السّوق من ناحية قوّتها أو ضعفها، ومدى قدرتها على الاستمرار، والجدير بالذكر أنه يجب صياغة الرسالة بحيث توفّر إجابات عن الأسئلة الآتية: ماذا تفعل الشركة؟ وكيف ستفعل؟ ولمن تفعل؟

يجب عند إعداد وتطبيق الرسالة توضيح الهدف من وجود المُؤسّسة، والقيم التي تنطوي عليها، والوسائل التي تساعدها على تحقيق رسالتها، بالإضافة إلى المجالات التي ترغب بالعمل فيها، ويكون ذلك في تحديد المنتجات، أو الخدمات المقدمة، ومعرفة نوعية العملاء الأساسيين للمُؤسّسة، وتحديد مسؤولياتها نحوهم، والجدير بالذكر أن العديد من المؤسّسات تُغير، وتُعدل، وتُحسن رسالتها بناءً على المؤشرات والمُتغيرات الاقتصاديّة، أو نوعية التفاعل، والاستجابات المتوقعة، أو غير المتوقعة من الزبائن والعملاء، ومن أهم المهام التي تُنفّذها الرسالة هو: منح الموظفين القدرة على فهم قرارات مُؤسّساتهم، أو شركاتهم، وإدراك طبيعة التغييرات التنظيميّة المحيطة بهم، كما تُساعد على التقليل من النزاعات في العمل، وتحقيق أفضل فائدة من تخصيص الموارد في الشركة.

الفرق بين الرؤية والرسالة

يمكن إيجاز الفرق بين الرؤية والرسالة بأنّ الرؤية تُركّز على الغد، وما ستكون عليه الشركة في المستقبل، أمّا الرسالة فهي تُركّز على الوقت الحاضر، والأعمال التي تنفّذها الشركة من أجل تحقيق أهدافها، وكلاهما يُوجّه أهداف الشركة إلى ما تطمح إليه، وفيما يأتي الفروقات الأساسيّة بين الرؤية والرسالة:

- التصوّر: تعطي الرؤية تصوّرا واضحا عما ستكون عليه الشركة، أو المؤسّسة في المستقبل؛ عن طريق الربط بين القيم والأهداف المطلوبة من العمل، بينما تُحدّد الرسالة كيفية وصول المؤسّسة، أو الشركة إلى المكان الذي تطمح أن تكون فيه، كما تُحدّد الأهداف الأساسيّة الخاصّة بتوفير الحاجات اللازمة للعُملاء وفريق العمل.

- توفير الإجابات: تجيب الرؤية عن سؤال الآتي: إلى أين تهدف المؤسّسة للوصول؟ بينما تجيب الرسالة عن الأسئلة الآتية: ماذا تفعل المؤسسة؟ وما الذي يجعلها متميّزة عن غيرها من المُؤسّسات؟

- الوقت: تتحدث الرؤية عن المستقبل، بينما تتحدث الرسالة عن الحاضر.

- الوظيفة: تبين الرؤية للموظف، المكان المستقبليّ الذي سيكون فيه، كما تساعده على فهم طبيعة العمل، وتلهمه لتقديم أفضل المهارات

الخاصة به، أمّا الرسالة فتسرد الأهداف التي تنطوي عليها المؤسّسة، وتبين وظيفتها الداخليّة الرئيسيّة، وتُحدّد المقياس الأساسيّ الذي يُساعدها على تحقيق النجاح.

- التغيير: تُفضّل الرؤية أن يظلّ التغيير عند أقل مستوى ممكن؛ لأنّها تُفسر أساس تأسيس المُؤسّسة، أمّا الرسالة فيمكن تغييرها ومهما كان التغيير يجب أن يبقى مرتبطا بالاحتياجات الأساسيّة للعملاء.

- البناء والتطوير: عند بناء الرؤية يجب طرح الأسئلة الآتية: إلى أين ستمضي المؤسّسة؟ ومتى تريد الوصول إلى هدفها؟ وكيف ستنفّذ ذلك؟ أمّا الرسالة فعند بنائها يجب طرح الأسئلة الآتية ما الذي يتمّ فعله اليوم؟ ولماذا يفعل ذلك؟ وما الفائدة منه؟

- المميّزات والصفات: تتميّز الرؤية بالوضوح والجاذبية، وتصف المستقبل المُشرق للمؤسّسة، كما تُعدّ واقعيّة وقابلة للتنفيذ، أمّا الرسالة فتُحدّد طبيعة العُملاء الأساسيين، وتصف المسؤوليات المترتبة على المُؤسّسة اتّجاههم.

الرؤية والرسالة والهدف

يعتمد تأسيس أي منظمة استراتيجية على صياغة رؤية، ورسالة، وأهداف شاملة عن المنظمة، حيث يجب أن يكون للمنظمة فلسفة ونظام خاص بها؛ ليميزها عن باقي المنظمات.

الرسالة:

تعتبر الرسالة هي الغرض أو السبب الذي أدى لوجود المنظمة في بيئة معينة، وهي وثيقة مكتوبة لتمثل الدستور القائم في المنظمة، والمرشد الأساسي لكافة الجهود والقرارات، أو يمكن تعريفها بصيغة أخرى على أنها الإطار المميز للمنظمات التي تميزها عن المنظمات الأخرى، من حيث مجال الأنشطة، والمنتجات، والعملاء، والأسواق، التي تهدف لبيان السبب الجوهري في وجود المنظمة، أما العناصر الأساسية لرسالة المنظمة فهي كالتالي:

- العملاء: وهم العملاء المباشرين، والغير مباشرين في التعامل مع المنظمة.
- المنتجات: وتشمل السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة.
- الأسواق: المجال السوقي لمنافسة المنظمة بالمنتجات المقدمة.
- التكنولوجيا: أهم الأسس التي تعتمد على المنظمة في مجال التكنولوجيا.
- الاهتمام بالنمو والبقاء والربح: من خلال تحديد الالتزامات المتعلقة بالمنظمة لتحقيق الأهداف الاقتصادية.
- الفلسفة: أهم القيم والمعتقدات وأولويات فكر المنظمة واهتماماتها.

- المفهوم الذاتي: أبرز النواحي لقوة المنظمة والمزايا التنافسية.

- الاهتمام بالصورة العامة للمنظمة: وهي انطباعات الجمهور عن أداء المنظمة.

الرؤية:

- تقدم الرؤية وصفا لما تريد المنظمة أن تكون في المستقبل، وهي تقوم بصياغة أحلام، وطموحات المنظمة، التي لا يمكن تحقيقها بعد، في ظل إمكانيات المنظمة الحالية، حتى لو كان من الممكن الوصول إليها بعد مرور فترة زمنية طويلة للمنظمة، ومن الضروري شرح وتفسير الغاية والهدف من رؤية المنظمة للعاملين بأسلوب مقنع؛ وذلك لمساعدة الأفراد على الاستعداد لتطبيق أبعاد الرؤية بالطريقة الصحيحة.

الأهداف:

- يمكن تعريف الأهداف بأنها: المخرجات المحددة التي تم تحديدها ووضعها من قبل المنظمة، وتسعى بكافة الطرق لتحقيقها.

- فوائد أهداف المنظمة:

- تقوم الأهداف بتحديد رسالة المنظمة وتوضيح هويتها.

- تعتبر الأساس في توجيه المنظمة، وتزويد الأفراد بالمخرجات الواجب تحقيقها.

- تساعد الأفراد وفريق العمل على تنسيق الجهود المشتركة؛ لتكون مصدر التماسك فيما بينهم.

- تعمل على تزويد المنظمة بالمعايير الخاصة؛ لقياس ومراقبة الأداء والأعمال فيها.

- توفر الأساس القانوني لوجود المنظمة.

- تعتبر قوة محفزة ودافعة لكافة العاملين في المنظمة.

- خصائص الأهداف:

- أن تكون مقبولة من قبل العاملين في المنظمة.

- المرونة والتكيف مع الظروف البيئية المختلفة.

- أن تكون قابلة للقياس، بحيث يمكن تجزئتها على فترات قصيرة.

- ان تعطي دافعية وحماس للعاملين لتحقيقها.

- القابلية للتحقيق.

تحديد الرؤية والرسالة:

إنّ عملية تحديد الرؤية والرسالة أصبحت من أهمّ خطوات رسم فلسفة المنظمات، بغض النظر عن مجال عملها، بحيث يشير التفكير الاستراتيجيّ الحديث إلى توافر القدرات والمهارات الضرورية؛ لقيام العاملين بالتصرفات الاستراتيجيّة، وممارسة مهام الإدارة الاستراتيجيّة، والتي تمكّنهم من فحص وتحليل العوامل البيئيّة المختلفة، والقيام بإجراء التوقّعات القادمة بصورة دقيقة، مع إتاحة القدرة على صياغة الإستراتيجيات، واتخاذ القرارات الصائبة المنسجمة مع ظروف التطبيق الفعليّ، وتحقيق الميّزة التنافسيّة، عن طريق كسب معظم المواقف التنافسيّة، إضافةً إلى فهم الآفاق والأبعاد الحرجة والرئيسيّة في حياة المنظّمة، وتحقيق الاستفادة القصوى من مواردها القليلة، وهذا كلّه يحتاج إلى توضيح رؤية ورسالة كل المنظمة بشكل جلي، وفيما يلي سنخصّص الحديث عن مفهوم كل منهما بشكل موسع.

تحديد مفهوم الرؤية:

هي ذلك المخطّط الاستراتيجي الذي يهتم بتحديد التوجه المستقبلي للمنظمة، من خلال تحديد النوع، أو الشكل الذي تريد المنظمة أن تتقمّصه في السنوات المقبلة، وذلك من منطلق أننا نتحدث عن أهداف بعيدة المدى، وتسعى إلى تحديد احتياجات العملاء، التي ترغب المنظمة بإشباعها في المستقبل، أي أنّها تحديد للمستقبل، وكيفية الوصول إليه، وقد

تكون مختصرة أو مفصلة، وتأتي على شكل تطلعات وطموحات قادمة لقيادات المنظمة، وقد تكون مختصرة، أو مفصلة بحسب حجم العمل وحجم الطموح.

مفهوم أبسط إنّ الرؤية هي وضع تصور لطريقة إقناع جمهور المنظمة وأفرادها بالخطة الاستراتيجية الخاصّة بالمنظمة، والتأكّد من احتواء تلك الخطة على طموحات أفضل من الماضي؛ أي إيجاد صورة ذهنية عن مستقبل المنظمة المنشود، والتأكّد من مشاركة جميع الأفراد العاملين في تشكيل أهداف المنظمة؛ أي أنّها باختصار هي صورة تخيلية ذهنية، أو حلم تصبو المنظمة لتحقيقه لاحقا.

تحديد مفهوم الرسالة:

الرسالة تلخّص الرؤية، وتعبر عما هي المنظمة، وماذا تريد؟ أي إنّها هي التي تحدّد غرض المنظمة، أو السبب في وجودها، وهي عبارة عن رسم لفلسفة المنظمة، وصياغة لأبرز أهدافها الحالية، وتلخص بشكلٍ مختصر الغاية من وجود المنظمة، وتحدد طبيعتها، أي أنها ينبغي أن تكون مختصرة، وتجيب عن السؤال: من نحن وماذا نريد؟. يُسمي البعض الرسالة بالمهمة أو (Task)، كونها تركز على مجال عمل المنظمة الحالي؛ أي هويتها الحالية، وما تقوم به الآن، كما يصف مضمون الرسالة على أنه إمكانات المنظمة الحالية، ويركز على العملاء، والأنشطة، والتكوين التجاري لها.

الفرق بين الرسالة والرؤية بمفهومها الاستراتيجي:

الرسالة قريبة المدى، الرؤية تعبر عن المستقبل البعيد.

الرسالة شاملة للوضع الحالي القائم، أي إنّها تمثّل واقع ملموس، بينما تمثّل الرؤية ضرباً من الطموح والآمال.

الرسالة أوسع من الرؤية، كونها تعبر عن سبب وجود، وليس عن الأحلام والخيال.

ثانيا : التطوير المؤسسي

ما التطوير المؤسسى؟

(التطوير المؤسسي): هو عبارة عن منهج، أو أداة تهدف الى تمكين الموظفين من تعزيز المؤسسات التي ينتمون اليها، من خلال فعاليات التقييم الذاتي، والتحليل، وإعداد ومتابعة خطط العمل؛ لتنفيذ الأهداف، والذي يؤدي اعتماده إلى (ثقافة التميز).

أفعالنا المتكررة تعكس ما نحن عليه؛ لذا فالتميز ليس فعل بل عادة (أرسطو)

ثقافة التميز: هي مجموعة من طرق التفكير، والسلوك، والتعامل لمعظم الموظفين في المؤسسة التعليمية مع بعضهم البعض من جهة، ومع المستفيدين من جهة اخرى.

فهي المؤسسة التعليمية مع بعضهم البعض من جهة، ومع المستفيدين من جهة أخرى، فهي تغطى معظم علاقات المؤسسة التعليمية بالمجتمع المحلي.

كثيرا ما نسمع عن تطوير المؤسسات (Institutional Development)، وهو من الأمور المهمة، حيث يتعلق بسنة حياتية كونية، وهي تطور الحياة بشكل عام، الأمر الذي ينتج عنه تطور في حياة الناس، وأفكارهم،

وأحلامهم، وآمالهم، وطموحاتهم، ورغباتهم، واحتياجاتهم، ومن ثم يتطلب الأمر أن تتطور المؤسسات والمنظمات كذلك، أيًا كان نوعها، أو تخصصها، دولية، محلية، كبيرة، صغيرة، إدارية، تجارية، اقتصادية، سياسية، دينية، إعلامية، صناعية، خدمية، تعليمية، بحثية، فكرية، إلى آخره.

وحيث إن المشروعات والمؤسسات تقوم على أفكار وقيم تأسيسية، مع وجود قيادة فكرت، وأسست، وأنشأت، وتكونت مع مرور الوقت والتعاقب، وشكل تنظيمي معين تم اعتماده ورسمه؛ ليكون خادما للمهام المطلوب تحقيقها، والمخطط لها. إضافة إلى أمور أخرى منبثقة عنهم، كان الأمر بإعادة النظر والمراجعة والتقييم لهذه المحاور الثلاثة الرئيسية (قيم ومبادئ تأسيسية / قيادة / شكل تنظيمي) أول بأول، ووفق خطة ومنهجية، هو من المعلوم من التطوير والتحسين بالضرورة، وإلا تكلست المؤسسات، وفقدت قدرتها على التواجد والمنافسة، وتلبية الرغبات لجمهورها الحالي والمستهدف، ناهيك عن حركة التطور العالمي الكبير في جميع المجالات في عصرنا الحالي، والتي تفرض ذلك التطوير فرضا.

والإيمان بأهمية التطوير المستمر والممنهج والرغبة في تحقيقه، هما أدوات رئيسية يجب توفرها لدى أصحاب المؤسسات، والقائمين على قيادتها، وإدارتها العليا أولاً، حيث بغيرها لن يتمكن القائمون على عمليات التطوير من إحداث أي تغيير حقيقي، وفعلي، وواقعي.

كما أنه ليس هناك توقيتا محددا، أو فترة زمنية، أو مرحلة للتطوير، إلا إذا كان وفق خطة عمل وحضر وقته الطبيعي، حيث يتوقف الأمر على معطيات كثيرة منها: طبيعة نشاط المؤسسات، والتطور العالمي في اتجاه معين، وقدرة المؤسسة على تحقيق المستهدفات في ضوء تقارير الأداء وقياس الأثر، وطبيعة الأسواق والبيئات المختلفة، وطبيعة العصر والفترة الزمنية، وغير ذلك من المحددات، إلا أن الثابت الرئيسي أن العالم لا يتوقف عن التطور صعودا، وهبوطا، وإيجابا، وسلبا، ومن ثم لا ينبغي لعمليات التطوير، والتغيير، والتحسين المستمر أن تتوقف كذلك.

وتحتاج عمليات التطوير إلى استخدام أداة هامة جدا، وهي رفع الواقع Current Situation Analysis، وذلك عبر استخدام وسائل تحليلية منهجية معتمدة مثل: SWOT Analysis، أو PEST Analysis، أو PESTEL Analysis –بما لهم وما عليهم من ملاحظات المتخصصين– وغيرهم من أدوات التحليل، والتي يجب أن يقوم بها متخصصون، حيث يتم مراعاة الجوانب المكتبية والميدانية في آن واحد عند التنفيذ، وليست تحليلات تخضع لوجهات نظر أحادية يقوم عليها شخص، أو أكثر داخل غرف مغلقة مثلا، وإنما يجب أن تتم بشكل احترافي كامل، حيث سيتم في ضوئها اتخاذ قرارات التطوير المؤسسي؛ لتحقيق مكاسب يأتي على رأسها إحداث تطوير فعلي وليس نظري شكلي لهذه المؤسسة، أو تلك.

أولاً: القيم التأسيسية:

وهي مجموعة من القيم (Values) التي يتم تأسيس المنظمات والهيئات عليها، وهي ليست بالضرورة أن تكون بمعنى الكلمة المشهورة في أذهان العرب من أنها قيم دينية فاصلة، فهذه القيم مثل الاحترافية، المهنية، الربحية، المسؤولية المجتمعية، التشاركية والتعاون، الحرية الأكاديمية، التميز، إلى غير ذلك من قيم تقوم المؤسسات عليها، وتحتاج من حين لآخر أن يتم إعادة النظر فيها من حيث مدى تحققها في بيئة عمل المؤسسات، أو مدى الاحتياج إليها حاليا، وهل تحتاج لإجراء معين عليها، سواء بالتغيير الكامل، أو بتطوير مفهومها لو ظهر عليها تطور مجتمعي وفق البيئة التي تعمل بها المؤسسة، أو الاحتياج لمجموعة قيم جديدة تتبناها المؤسسة، ومدى قدرة هذه القيم على صياغة ثقافة، وسلوك، وبيئة المنظمة التي تعني الكثير في عملية التطوير، أو التغيير، أو التحديث، أو التحسين، أو التصحيح، فجميعها مصطلحات لمضمون واحد

ومن القيم التي دعا المؤسسات إلى تبنيها، والعمل على غرسها في نفوس، وعقول، وأفعال الجميع، هي قيمة الإيمان بالتسلسل الطبيعي الذي خلقه الله عز وجل، والقائم على التطور والتعاقب، وأن هذه القيمة تستلزم من الجميع أن يعمل على إنزال هذا التطور إلى واقع حياتنا الخاصة والعامة، وهنا سوف يؤمن الفرد أن عليه دور تجاه المجموع، والعكس في إحداث التطور الذي يضمن الاستمرارية، والقدرة على المنافسة، وصناعة الكوادر القادرة على إحداث ذلك، والبحث عن، واستقطاب المهرة

المبدعين المحترفين، الذين يؤمنون بأن استمرارية مؤسساتهم تقوم على قيمة التطوير والتحسين المستمر، الأمر الذي يتطلب مراجعات دائمة على أسس علمية بهدف الوصول إلى الأنسب في ظل تطور العالم أجمع، لتحقيق الاستدامة المنشودة، والقدرة على التميز والتأثير في بيئات الأعمال المختلفة.

ثانياً: القيادة:

تعتبر القيادة ومدى إيمانها بوجوب التطوير المؤسسي أحد أهم العناصر في نجاح عمليات التطوير والتحسين، حيث اعتراضها عليها معناه توقف هذه العمليات إلى الأبد وإلحاق الضرر بالمؤسسات، وبخاصة أن قرارات التغيير والتطوير تطلب دعم القيادة والإدارة العليا بالمؤسسات المختلفة وإلا ستكون إجراءات التغيير شكلية وكمن يحرث في الماء، وبالتالي إهدار للوقت والجهد والمال، ومع الوقت خسارة للكوادر والعقول والمبدعين وأصحاب المهارات – في حال تواجدهم– حيث سيتم استقطابهم حتما من قبل من يؤمن بالتطوير والتحديث المستمر.

وعلى قدر ممارسة القيادة دائما لمنهجية التغيير، والتطوير، والتحديث المستمرين داخل المؤسسة بمستوياتها الإدارية المختلفة، تكون استجابتها لمتطلبات عملية التطوير من قبل القائمين عليها والمخططين لها، وفي غير ذلك تكون هناك عقبات كبيرة في اتجاه التغيير، وذلك لأهمية دعم القيادة كما تناولت أعلاه، وهنا أيضا تكمن أهمية القيادة كمحور من محاور مثلث

التطوير المؤسسي، حيث أنها إما أن تدفع عجلة التطوير للأمام، وإما أن تقف أمام تلك العجلة، أو تكسرها متعمدة لرهبتها، وعدم إيمانها بالعملية من الأساس.

وتجدر الإشارة هنا إلى أهمية التدقيق في اختيار المناصب القيادية والإدارية العليا في المؤسسات المختلفة، وضبط الآليات لضمان تنفيذ ذلك الاختيار على أسس غاية في الدقة، والأهمية؛ نظرا لما تحمله هذه المكانة من تأثير على عملية التطوير الذي تحتاجه المؤسسات؛ للاستمرار في طريق عملها، وتحقيق مستهدفاتها، ونموها.

ثالثاً: الشكل التنظيمي:

تبدأ المؤسسات غالباً بشكل تنظيمي يُحدد لها خط السلطة، عبر خريطتها التنظيمية، والمستويات الإدارية في تلك المؤسسة، وعلاقة الأفراد، والإدارات، والأقسام، والوحدات، سواء بنظرائهم في نفس المستوى الإداري، أو في المستويات الأعلى، أو الأدنى منهم، وخرائط التدفق للعمليات، ونماذج التوصيف الوظيفي التي تحدد المهام، والصلاحيات، والمسؤوليات لكل وظيفة داخل المؤسسة، وكل هذا يطلق عليه الهيكل التنظيمي، وليس فقط الخريطة المشهورة في أذهان المتابعين، على أن تكون هذه الهياكل خادمة للمهام المطلوب تحقيقها، وليس استحداث مهام لا علاقة لها بالمؤسسة وأهدافها؛ لخدمة أشخاص بعينهم، أو ترتيبات لا علاقة لها بالتطوير المؤسسي.

وفي هذا الإطار تكمن أهمية الشكل التنظيمي في ترتيبه للعلاقات داخل المؤسسات، وفك أي اشتباك يمكن أن يحدث، وتعريفه للحدود، والسلطات بين الإدارات والأقسام المختلفة.

ويتم تأسيس الشكل التنظيمي في الحقيقة وفق فلسفة إنشاء المؤسسات، والتي تحدد الإطار العام للسلطات وفق الاحتياج لتحقيق الأهداف، وما يحتاج منها لمركزية، وما يحتاج للامركزية، وكذلك التشعبات المختلفة في ضوء رؤية وفلسفة المؤسسة الحالية والمستقبلية، والأسواق التي تعمل بها، وما إذا كان العمل يحتاج إلى بناء وحدات عمل استراتيجية (Strategic Business Units – SBU) والتي تمتلك القدرة على الانفصال فور قدرتها على تحقيق هذا الانفصال؛ لتكون نشاطا جديدا مستقلاً تحت مظلة المؤسسة الأم أم لا؟ والعلاقات في ظل هذه الحالات المختلفة.

وكل هذا يؤكد أهمية الشكل التنظيمي في حياة المؤسسات، بدءا من مرحلة التأسيس الأولى، مرورا ووصولاً بمراحل التطوير المختلفة، حيث تقف الهياكل في كثير من الأحيان عائقا كبيرا في تحقيق التطوير، إذا تكلست وخرجت عن دورها في تيسير الأعمال، وتسهيل تنفيذ المهام، ما يتطلب دائما اللجوء إلى مداخل ومنهجيات التطوير (Development approaches)؛ لفك الاشتباك ورفع واقع مشكلات التنظيم، ومن ثم وضع التوصيات اللازمة للتغيير، ربما في الشكل التنظيمي يكون له القدرة على الدفع بالمؤسسة للأمام، وبخاصة كلما كبرت المؤسسات مكانيا وعدديا، يتطلب الأمر مراقبة الشكل التنظيمي الذي وضع علم الإدارة له أنواعا

كثيرة؛ لضمان مواكبته للتغيير الحاصل في المؤسسات المختلفة، وبيئات عملها المتعددة.

برنامج التطوير المؤسسي

يهدف برنامج التطوير المؤسسي إلى تحسين أداء المؤسسات الحكومية؛ لتقديم افضل الخدمات للمستفيدين، بتبني منهج وأداة غير مكلفة، تمكن الموظفين من تعزيز المؤسسات التي ينتمون اليها، من خلال إجراءات التقييم الذاتي، والتحليل، وإعداد ومتابعة خطط العمل لتنفيذ الأهداف.

العمل على تطبيق منهجية التطوير المؤسسي

تهدف هذه الخدمة إلى تعزيز المؤسسة، من خلال اعتمادها أدوات للتقييم الذاتي والتخطيط، ومتابعة تنفيذ خطط العمل، وذلك عن طريق التعاون المتبادل بين فريق التطوير المؤسسي لمشروع ترابط وفريق الوزارة؛ للعمل معا وفق المراحل الأربعة لخطة البرنامج وتتمثل بـ:

١. التقييم الذاتي للمؤسسة ضمن المعايير الخمسة.

٢. التحليل، والتخطيط، ووضع الاهداف، وإصدار خطط العمل.

٣. تنفيذ خطط العمل، وذلك بالتنسيق مع برامج ترابط وفريق المؤسسة.

٤. المتابعة والتقييم وتبادل الخبرات

1. التقييم
- تشكيل الفريق
- إجراء المقابلات
- نتائج تقرير التقييم

2. التحليل والتخطيط
- تحليل التقرير
- تبادل الافكار والخبرات
- وضع الاهداف
- خطة العمل والمتابعة

3. التنفيذ وتبادل الخبرات
- تنفيذ الحلول
- التعاون المتبادل

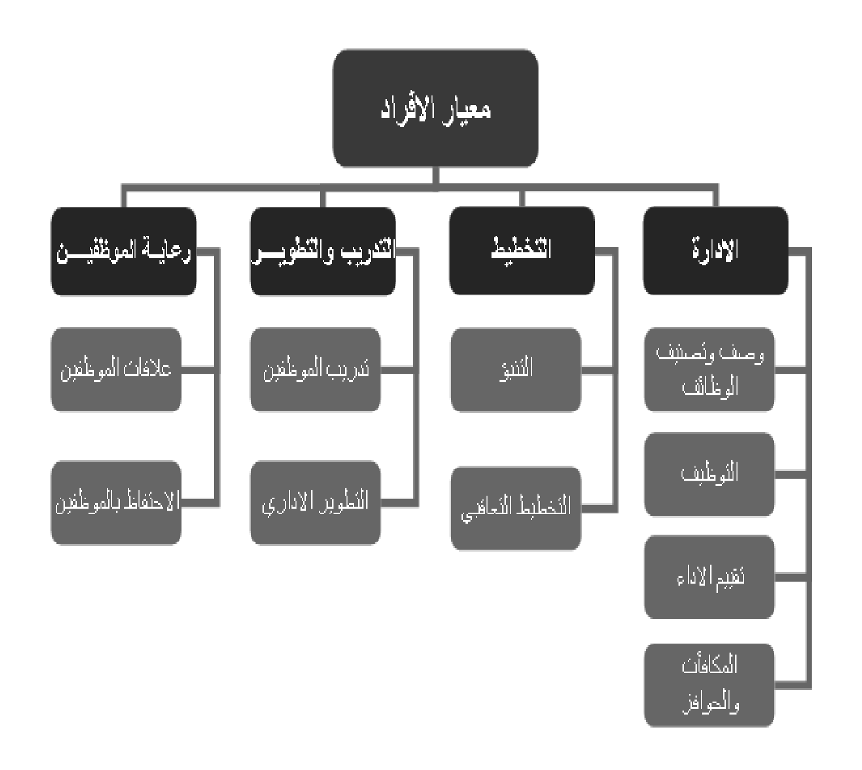
4. المتابعة والتقييم
- تقارير المتابعة
- تصحيح وتقويم الفعاليات

معيار الأفراد

تنظم إدارة الأفراد جهود المؤسسة لبناء والحفاظ على بيئة عمل مساندة، تشجع الأداء المتميّز على المستوى الشخصي والمؤسسي.

يعتبر موظفو المؤسسة (رأسمالها البشري) أكثر الممتلكات قيمة فيها؛ لأن المؤسسة التي تتمتع بإدارة ممتازة للموارد البشرية تعلم بأن الوصول إلى النتائج يعني الاستثمار في الموظفين؛ أي تعيين أكثر الموظفين كفاءة، وبناء مهاراتهم، وتنويعها، وتحفيزهم أيضا من أجل السعي للتحسن المستمر، وضمان عملهم في بيئة آمنة ومعززة؛ ليتمكنوا من القيام بأعمالهم، إن مثل هذه المؤسسة تعتبر أن أعضاء كوادرها هم أكثر من مجرد موظفين، بل مساهمين في المؤسسة، وهم مهمون جدا في نجاحها ويتمتعون، أو يجب أن يتمتعوا بمصلحة فعلية بهذا النجاح.

هدفنا هو التقييم الموضوعي لمعيار الأفراد من أجل تحقيق التميز، وفقا للعوامل الموضحة في الشكل أدناه:



مؤشرات معيار الأفراد

المعيار الفرعي ١: الإدارة

المؤشرات	التوضيح
العامل الأول : الوصف الوظيفي والتصنيف	
تقدم المؤسسة لموظفيها وصفا وظيفيا واضحا ومفصلا مبني على النتائج	هل تمتلك المؤسسة وصف وظيفي واضح ومعروف لجميع الموظفين؟ ويفضل ان يسأل عن موقعها، أو أي دليل يشير على

وجوده، وأين موضوعه؟ (يسأل المقيم عن نسخة من الوصف الوظيفي، وأين يوجود في قسم الموارد البشرية، مكتب المدير، في أذهان الموظفين، الخ)؟ وهل كل موظف يعلم ما وصفه الوظيفي؟	
هل يستلم الموظفون الجدد وصف وضيفي للمهام المطلوب منهم انجازها، ومن الممكن الاستفسار عن مثال، او نموذج قدم له شخصيا، بالمهام والواجبات التي ينفذها، ومدى مطابقتها مع الوصف الوظيفي.	يحصل الموظفون على وصفهم الوظيفي في بداية تعيينهم
هل تعتمد الموسسة على الوصف الوظيفي للتعرف على طبيعة التخصصات المطلوب تعيينها او المهارات المطلوب استخدامها؟ وهل يعتمد عليه في إعداد خطط التدريب، وطبيعة واجبات كل موظف، وكيفية صقلها وتطويرها؟ وهل يعتمد عليه في تقييم أداء الموظفين وفقا للواجبات المكلفين بها؟ (اذكر مثال على ذلك) .	تستخدم المؤسسة الوصف الوظيفي للمساعدة في التخطيط لسياسات رأس المال البشري مثل: السياسات الخاصة بتدريب الكوادر، و تقييم أداء الموظفين
هل تستخدم المؤسسة التصنيف الوظيفي في إعداد المناصب، وكيفية تصنيفها للمهام الموكلة لهذه الوظيفة، والتي من خلالها	تحضر المؤسسة جداول التصنيف الوظيفي، وتحدثها عند تصنيف المناصب

الموجودة في المؤسسة.	سيتم وضع التصنيفات الوظيفية؟ (اذكر مثال على ذلك).
تستخدم المؤسسة نظام التدرج الوظيفي عند تصميم إجراءات الترقية، والتوظيف.	هل تعتمد المؤسسة على نظام للتدرج الوظيفي، يستخدم للتعريف على المتطلبات الضرورية لاغراض التوظيف، أو الترقية؟ وهل يتم استخدامها فعليا (هل هذا النظام فعال)؟ أي تتم عمليات الترقية بالاعتماد على هذا النظام (اذكر مثال على ذلك)، (يسأل المقيم عن نسخة من النظام، وأين يوجود؟ هل في مكتب المدير، في أذهان الموظفين، في قسم الموارد البشرية، الخ)؟
العامل الثاني: التعيين	
تلجأ المؤسسة للتشغيل من الداخل؛ لاستغلال المهارات، والكفاءات الموجودة؛ ولتحفيز الكوادر؛ للسعي نحو التميز وتوفير فرص التقدم الوظيفي للعاملين.	هل تستعين المؤسسة بالخبرات والكفاءات من الموظفين من داخل المؤسسة؟ وهل يتم الإعلان داخليا بكتب رسمية، أو إعلان في لوحة الإعلانات، وبفترة زمنية مناسبة؛ للتقديم عن الوظائف الشاغرة، وطبيعة المهام والواجبات الموظفة لهم؟ وهل يتم الإعلان عن الأسماء للموظفين اللذين تم اختيارهم لهذه الشواغر (الوظائف)؟ (اذكر مثال على ذلك)

تعمل مقاييس التوظيف، والاختيار على تحديد الاختيار المناسب للمرشحين المحتملين (بما في ذلك التأكد من المرجعيات)	هل تعتمد المؤسسة على نظام للتعيين يتبنى الممارسات المثلى للتوظيف؟ وهل هناك مقاييس معينة للاختيار؟ وهل يتم التاكد من المرجعيات (المؤسسات التي عملوا فيها سابقا)؟ وهل يتم الاعلان عنها؟ (اذكر مثال على ذلك) (يسأل المقيم عن نسخة من النظام، وأين يوجود؟ هل في مكتب المدير، في أذهان الموظفين، في قسم الموارد البشرية، الخ؟)
تقوم المؤسسة بعمل تقييم للاحتياجات و تحليل وظيفي لتحديد عدد ونوعية الكوادر المطلوبة	هل توجد آلية تعتمد عليها المؤسسة في تقييم احتياجاتها للخبرات، أو المهارات، تطبق التحليل الموضوعي، وتضع الأهداف والنتائج المرجوة لهذه الاحتياجات؟ (اذكر مثال على ذلك)، (يسأل المقيم عن نسخة من النظام، وأين يوجود؟ هل في مكتب المدير؟ في أذهان الموظفين، في قسم الموارد البشرية، الخ؟)
وضعت المؤسسة سياسات تشغيل واختيار، مرتبطة بأهدافها العامة والخاصة.	حددت المؤسسة الأهداف المطلوب تحقيقها، وحددت السياسة التشغيلية (التنفيذية) لتحقيق اهدافها، وطبيعة المصادر المطلوب توفيرها لذلك (اذكر

	مثال على ذلك) (يسأل المقيم عن نسخة من النظام، وأين يوجود؟ هل في مكتب المدير، في أذهان الموظفين، في قسم الموارد البشرية، الخ؟)
توزع المؤسسة داخليا جداول بالوظائف الشاغرة، وهي توضح الفترة المتوقعة للعمل.	تعتمد المؤسسة على مبدأ الشفافية في الاعلان على الوظائف الشاغرة، وتعتمد على الفترة الزمنية المحددة للإعلان، والتقييم، والمقابلات، والنتائج (اذكر مثال على ذلك)، (يسأل المقيم عن نسخة من النظام، وأين يوجود، هل في مكتب المدير، في أذهان الموظفين، في قسم الموارد البشرية، الخ ؟)

العامل الثالث: تقييم الأداء	
يشتمل نظام تقييم الأداء على التغذية الراجعة لجميع الموظفين عن مستوى أدائهم؛ لتشجيعهم على تطوير مستويات الأداء في المستقبل.	تعتمد المؤسسة على نظام لتقييم أداء الموظفين؛ لأغراض التطوير، ويتم مناقشته مع المعنيين (الموظف، المدير المباشر، قسم التدريب، الخ)، وكيفية تطوير أداءهم، وتحقيق رغباتهم، بامتلاك بعض المهارات التي من الممكن أن تطور

	الاداء (اذكر مثال على ذلك)، (يسأل المقيم عن نسخة من النظام، وأين يوجود، هل في مكتب المدير، في أذهان الموظفين، في قسم الموارد البشرية، الخ؟)
يتم إجراء التقييم بشكل دوري، كما يتم تعريف المستفيدين بالنتائج.	تعتمد المؤسسة على نظام لتقييم الموظفين بفترات زمنية محددة، أو عند الحاجة، أو دوريا، وهل تتم مشاركتهم بنتائج التقييم؟ (اذكر مثال على ذلك).
تستخدم المعلومات الخاصة بتقييم مستوى الأداء، لتحديد الحاجة إلى الترقية، و/أو التدريب	تعتمد المؤسسة على نتائج التقييم في أداء الموظفين؛ لأغراض الترفية، أو التدريب (اذكر مثال على ذلك)؟
العامل الرابع : المكافآت والحوافز	
تعتمد المؤسسة على نظام مكافآت وحوافز، مبني على نتائج الأداء والكفاءة.	تعتمد المؤسسة على نظام مكافئات فعال وعادل، يشجع على تقديم وتطوير أفضل أداء للموظفين، وهل هذا النظام يعتمد على نتائج تقييم الاداء ومقاييس الكفاءة؟ (اذكر مثال على ذلك) (يسأل المقيم عن نسخة من النظام، وأين يوجود هل في مكتب المدير، في أذهان

	الموظفين، في قسم الموارد البشرية، الخ ؟)
ربطت المؤسسة نظام المكافآت وخطط التعويضات مع النتائج المبنية على الأداء؛ لتحفيز الموظفين للسعي نحو تحقيق أهداف المؤسسة، و احتياجاتهم الفردية.	تعتمد المؤسسة على نظام المكافئات، والتعويضات على النتائج المبنية على الأداء، بغض النظر لتحقيق أهداف المؤسسة، أو احتياجاتهم الفردية.
تختبر المؤسسة نظام المكافئات، وخطط التعويضات، وبرنامج الحوافز، وتحدثها باستمرار؛ لضمان تطابقها مع أولويات المؤسسة، والنتائج المرجوة.	تقوم المؤسسة بمراجعة وتقييم نظام المكأفات والحوافز، وكيفية تطويره؛ ليضمن الاستمرار بتحقيق النتائج المرجوة، أو الأهداف المرسومة. (اذكر مثال على ذلك)
تربط المؤسسة آلية نظام الحوافز والمكافآت، مع نظام إدارة الأداء، وعبء العمل، ومستوى تنفيذ المهام.	تعتمد المؤسسة على نظام تقييم الأداء، والوصف الوظيفي للمهام، الوظيفية المختلفة، وصعوبة ومستوى تنفيذها. (اذكر مثال على ذلك)

المعيار الفرعي ٢: التخطيط

	المؤشرات	التوضيح
	العامل الأول : التنبؤ	
١	يُبنى توقع متطلبات التوظيف على متطلبات العمل بدلا من الاهتمام بالإشراف على عدد كبير من الموظفين بحجم عمل بسيط.	تعتمد المؤسسة على هيكل تنظيمي فعال يحدد متطلبات التوظيف، والحاجة إلى استخدام بعض المهارات، أو الخبرات، التي تساعد في تحقيق الأهداف.
٢	يتم وضع قاعدة بيانات بأنواع الموظفين المؤهلين، والمصادر المتوفرة (المهارات، الخبرات، العلاقات، إلخ) لتلبية احتياجات المهام	تعتمد المؤسسة على قاعدة بيانات مخصصة بانواع التأهيل الدراسي للموظفين، وطبيعة المهارات، والخبرات، والعلاقات التي يمتلكونها، والتي تساعد المؤسسة من الاستفادة منها عند الحاجة؛ لتلبية تنفيذ المهام (اذكر مثال على ذلك) (يسأل المقيم عن نسخة من النظام، وأين يوجود، هل في مكتب المدير، في أذهان الموظفين، في قسم الموارد البشرية، إلخ؟)
٣	يتم التوفيق بين احتياجات	تعتمد المؤسسة على سياسة التوفيق

	الموظفين (الطلب)، مع ما هو متوفر (العرض).	بالاحتياجات بين (الطلب)، والذي ستحتاجه المؤسسة لفترة زمنية معينة، أو لمهمة محددة، أو لحالة مستمرة (العرض)؛ أي طبيعة الاختصاصات والمهارات المتوفرة.
٤	يتم إجراء تقييم وتحليل لاستثمار قدرات الموظفين؛ لتحديد المستوى الذي تم على أساسه توزيع المؤهلين على التصنيفات الوظيفية المختلفة.	تعتمد المؤسسة على نظام لتقييم الاختصاصات، والمهارات المتوفرة، وكيفية استثمارها في التصنيفات الوظيفية المختلفة. (اذكر مثال على ذلك)
٥	يتم مراجعة الخطة الاستراتيجية، والمالية؛ لتحديد تأثيرها على الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، والتخطيط للموارد البشرية.	هل تعتمد المؤسسة على الخطة الاستراتيجية؟ وكيفية الاستفادة منها؛ لتحديد خطة استراتيجية للموارد البشرية، وطبيعة، وعدد الاحتياجات من التخصصات على مدى فترة زمنية، تمكنها من الاستفادة منهم عند الحاجة؛ لتحقيق أهدافها الاستراتيجية المرسومة. (اذكر مثال على ذلك)
٦	يتم تعريف كمية، ونوعية، ونمط المناصب المطلوبة في	هل تعتمد المؤسسة على آلية للتعرف على كمية، ونوعية المناصب المختلفة

	كل مجال عمل، وبانتظام خلال فترات زمنية متضمنة في خطط المؤسسة، وتعتمد على المخرجات/النتائج.	المطلوبة، التي تحتاجها المؤسسة خلال فترات زمنية تمكنها من الاستفادة منهم عند الحاجة؛ لتحقيق أهدافها الاستراتيجية المرسومة؟ وهل هذه الاحتياجات موثقة في خطط المؤسسة (خطة التعيينات، خطة التدريب، خطة الموارد البشرية، الخطة السنوية، الخطة المالية، الخ)؟ (اذكر مثال على ذلك)
٧	يتم تطوير السياسات، والبرامج والإجراءات؛ لتحديد كيف يمكن تعيين، و اختيار، وتدريب، وتعويض، وتقاعد الموظفين في مختلف المناصب التخطيط الإحلالي؟	تعتمد المؤسسة على آلية لمراجعة آليات التعيين، والتقاعد، والتعويضات، وتعمل على تطويرها، وتحسينها، ومعالجة الفجوات الموجودة؛ لتلبي احتياجات الموظفين والمؤسسة.
العامل الثاني: أو التعاقبي		
تعتمد المؤسسة على آلية، أو خطة للتخطيط التعاقبي، أو الإحلالي بفعالية.		تعتمد المؤسسة على آلية، أو خطة للتخطيط التعاقبي، أو الإحلالي بفعالية.

تتبع المؤسسة خطوات التخطيط التعاقبي بشفافية، كما يتم مراقبة النتائج بوضوح، وتحسينها لضمان الاستخدام الأمثل للوقت، والمال، والجهود المبذولة في فترة التحضير، والتطبيق.	**تعتمد المؤسسة على آلية التخطيط التعاقبي، أو الإحلالي، وتطورها، وتحسنها باستمرار، ويتم الإعلان عنها بشفافية، ويتم متابعة، وتقييم النتائج من قبل المسؤولين في فترات التحضير، والتنفيذ.**

المعيار الفرعي٣: التدريب، والتطوير

	العامل الأول: تدريب الموظفين	
١	يتم تحليل احتياجات التدريب لكل منصب وظيفي حسب القدرة الفردية، وعلى كل مستوى من المستويات الإدارية.	تعتمد المؤسسة على آلية، أو نظام لتقييم احتياجات التدريب، ولكل الوظائف، باختلاف أنواعها، وتخصصاتها، ومستوياتها .
٢	يتم التطرق إلى تدريب الموظفين السابقين والجدد، وتطويرهم من أجل تحسين الأداء.	تعمل المؤسسة على تدريب الموظفين الجدد، وأيضا على تطوير الموظفين القدماء، وأصحاب الخبرات؛ لتطوير خبراتهم.
٣	يتم استخدام منهجية؛ لتقييم نتائج الدورات التدريبية المنعقدة، وتستخدم النتائج لتحديد كفاءة التكلفة، وقياس العائد في مجال الاستثمار في التدريب على الأداء الفردي والمؤسسي.	تعتمد المؤسسة على آلية؛ لتقييم الدورات التدريبية، أو التطويرية، ويتم تقييم النتائج، وبما يتلائم مع المصادر المستخدمة لذلك (حساب النتائج ومقارنتها مع التكلفة؛ كالمال، والوقت، والجهد، والأهم الاستفادة، ومدى علاقتها بأهداف المؤسسة).
٤	وجود البيئة الداخلية الداعمة التي تشجع على	توفر المؤسسة القوانين، والتعليمات، والموافقات، والقاعات التدريبة، أو

	المشاركة بالمعلومات، والخبرات داخل مقر العمل.	المكتبات، وتشجع على تبادل المعلومات، والخبرات بين الموظفين؛ للاستفادة منها، والتي تساعد على تطوير الأداء المؤسسي.
العامل الثاني: التطوير الإداري:		
	يتم تحديد الحاجة إلى التطوير لجميع المدراء، بالإضافة إلى حاجات المدراء كل على حدة.	تعتمد المؤسسة على آلية؛ لتقييم احتياجاتها، وتحديدها، ويتم وضع خطط تطويرية للإدارة العليا؛ لتطوير خبراتهم، ومهاراتهم الفنية، والإدارية، والقيادية.
	يتم مناقشة برامج التطوير الإداري وتقديمها لكل المدراء؛ لاتباعها، ومشاركتها.	تعتمد المؤسسة مبدأ الشفافية، والمشاركة بين المدراء؛ لمناقشة برامج التطوير المؤسسي، ويتم عرضها على المدراء؛ ليتم الموافقة عليها، واعتمادها، وتوفير المصادر لتنفيذها.
	تتبني المؤسسة الأساليب الرسمية، وغير الرسمية؛ للمشاركة بفعاليات تطوير الأداء كلما سمح الوقت والتسهيلات بذلك.	تشجع المؤسسة الموظفين على المشاركة بفعاليات تطوير الأداء، وذلك بتوفير الدعم، والموافقات الرسمية، والخدمات الضرورية، وتبليغ المدراء بضرورة اعتماد هذا الاسلوب والمشاركة بها.
	تشجع المؤسسة، وتسهل تطبيق برامج التطوير والداعم للمدراء.	تتبنى المؤسسة برامج تطويرية، ويتم استحصال الموافقات الرسمية لتطبيقها، والتي تساعد المدراء على رفع مستوى الاداء.

تبني المؤسسة سياسة لتحديد مدى الاستفادة من مثل هذه البرامج التطويرية.	تعتمد المؤسسة آلية لتطبيق البرامج التطويرية، ومتابعة تنفيذها من قبل الموظفين المعنيين، ومدى المساهمة في رفع مستوى الخدمات.

المعيار الفرعي ٤: رعاية الموظفين

العامل الأول: العلاقات بين الموظفين	
تخطط المؤسسة لبرامج رعاية مختلفة؛ لضمان رفاهية العاملين ورضاهم.	تعتمد المؤسسة على آلية؛ لتقديم الرعاية؛ لضمان رضا الموظفين، وبما يلائمها.
يتم التطرق إلى العوامل الرئيسية التي تؤثر على رضا الموظفين.	تتبنى المؤسسة التعرف على العوامل الرئيسية، التي تؤثر على الموظفين، وتعمل على معالجتها، وايجاد الحلول لها بما يضمن رضا الموظفين.
العامل الثاني: الإحتفاظ بالموظفين	
تفكر المؤسسة بتأمين مستوى عال من رضا الموظفين، من خلال تو فير بيئة عمل داعمة، وبرامج اقتراحات، وزيارات وغيرها.	تعتمد المؤسسة ثقافة تلبية تامين رضا الموظفين، وتوفير بيئة عمل مناسبة لهم، وإيجاد برامج للاحتفاظ بالموظفين.
تتبع المؤسسة أسلوبا يحسن أداء ومعنويات الموظفين، ويضمن المشاركة	تعتمد المؤسسة على آلية؛ لزيادة معنويات الموظفين، والتي تضمن

الفاعلة لهم.	بقاءهم في المؤسسة.
تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار برامج التطوير، لضمان الاحتفاظ بالموظفين.	تعتمد المؤسسة توفير برامج تطوير معينة، تساعدها على الاحتفاظ بالموظفين.
يتم قياس معدلات الاحتفاظ بالموظفين سنويا، وزيادتها باستمرار.	تعمل المؤسسة على قياس معدل الاحتفاظ بالموظفين الكفؤين، وكيفية زيادتها.

نصائح التقييم

التقييم	التعريف
صفر	غير موجود: وهو غير مكتوب، أو مفهوم ضمنيا، سواء على مستوى الأقسام، أو المؤسسة ككل، وإن وجد فهو غير فعّال على الإطلاق.
١–٢	ضعيف: هناك دلائل بسيطة عن وجوده داخل أقسام معينة، أو وحدات فرعية، ولكن ليس على مستوى المؤسسة، ولا توجد محاولات جادة من قبل الإدارة لنشره على كافة المستويات في المؤسسة.
٣–٥	لا بأس: موجود، ولكنه قد لا يكون مكتوب، أو معرّف بوضوح، وهو على الأغلب معروف على مستوى الأقسام، أو

	أقل، بدلا من أن يكون معروف عبر أرجاء المؤسسة ككل، وعلى الرغم من إمكانية أن يؤثر على أداء الموظف على المستوى الفردي، إلا أنه غير فعال، أو منشور على نطاق واسع؛ ليؤثر على شريحة واسعة من الموظفين، وكذلك صنع القرار على مستوى المؤسسة.
٦-٨	جيد: موجود، ومكتوب، ومتبنى بشكل رسمي، ويساهم في تحقيق النجاح، وهو معروف جيدا، ومفهوم على نطاق واسع ومقبول من قبل الموظفين، وينعكس وجوده إيجابيا على الأداء، على المستويين الفردي والمؤسسي، وتبذل المؤسسة جهودا لترويجه بين موظفيها، كما يعي المستفيدون من المؤسسة وجوده.
٩-١٠	ممتاز: موجود، ومكتوب، ومتبنى بشكل رسمي، ويساهم في تحقيق التميز في الأداء على مستوى المؤسسة والأقسام، وعلى المستوى الشخصي أيضا، وينعكس وجوده إيجابيا على المؤسسة بما يحقق خدمة المواطن، والتركيز على النتائج والشفافية. يعي كل من الإدارة، والموظفين أهميته، وكذلك المستفيدون، وهو يؤثر على القرارات الأساسية، بالإضافة إلى سير العمل اليومي، ويحدد التعامل بين الموظفين أنفسهم، وبين العاملين والجمهور أيضا.

الباب السادس

العمل المؤسسي

الموضوع الأول: العمل المؤسسي

معايير التميز المؤسسي.

الموضوع الثاني: التقييم.

مفهوم عملية التقييم.

معايير التقييم.

أهمية التقييم.

الموضوع الثالث: التقييم المؤسسي.

أهمية التقييم المؤسسي.

معايير التقييم المؤسسي.

التقييم والتقويم.

أهمية تقييم الأداء.

أهداف تقييم الأداء.

طرق تقييم الأداء.

مبادئ إعداد معايير تقييم الأداء.

الموضوع الأول : العمل المؤسسي

في ظل تزاحم الأعمال في كافة الميادين، وفي ظل اتساع الأسواق وازدياد حدة وشراسة المنافسة بين الفئات التنافسية التي تعمل في نفس القطاع، أصبح هناك مسؤولية كبيرة تقع على عاتق القائمين على العمل في المؤسسات، وعلى العاملين فيها أنّ يحققوا أكبر قدر ممكن من التميز والنجاح؛ لضمان الصمود في وجه المنظمات الأخرى، وتحقيق الميزة التنافسية بينها، علما أن هناك تعاظم كبير في دور عمل المؤسسات، ليس فقط في الاقتصاديات المتقدمة، بل وأيضا في الاقتصاديات النامية، ومن هنا برزت الحاجة إلى وجود جُملة من المعايير التي تضمن التميز المؤسسيّ.

تعتبرُ المؤسّساتُ أساسا للعملِ في مختلف الميادين الحياتيّة، وتشكّلُ حجرَ الزاوية في اقتصادِ البلدان المتقدّمة، وكذلك في اقتصادِ الدول النامية، وفي ظلّ التطوّرِ الكبير الذي اجتاح ميدانَ الأعمال في مختلف المجالات، والذي نتجَ عنه اتساعٌ كبير في حجم الأسواق المحليّة والعالمية، واشتداد حدّة المنافسة، وظهور ما يُسمّى بالأسواق الحمراء، أو الأسواق الدامية، التي تسعى فيها المنظمات العاملة في القطاع نفسه إلى تحقيق الميزة التنافسية بأيّ وسيلةٍ ممكنة، بغض النظر عن مدى أخلاقيّة الطرق المستخدمة، ممّا استدعى وجودَ معاييرَ معيّنة، تضمنُ التميّز في الأداء المؤسّسي، وتضمنُ صمودَ المؤسّساتِ في وجهِ التحديات المختلفة، علما أنّ هناك العديدَ من المعايير التي يتمّ على أساسها تصنيف المؤسسات وتقييمها، من حيث الأداء والعمل.

يعني تقييمُ الأداءِ المؤسسي مقارنةَ وضعِ المؤسّسة الحالي مع الأهداف التي تمّ التخطيط لها في الخطة الاستراتيجيّة، وتقييم مدى تطبيق ما جاء في هذه الخطة والالتزام بها، من حيث رضا الزبائن، وقوّة المنافسة، وتقديم منتجاتٍ عالية الجودة، حسْبَ المواصفاتِ المطلوبة في الوقت المحدّد، وضمنَ التكلفة المخصّصة لذلك.

معايير التميز المؤسسيّ

لا بدّ من وجود أساس متين لتفعيل إطار الحوكمة في المؤسسات، ويقصد في الحوكمة: الحكم الرشيد، أو الحكم الذي يقوم على أساس سليم، من خلال التطبيق السليم للقواعد والقوانين التي تجري بموجبها إدارة المؤسسة، والرقابة الفاعلة عليها، ويتمّ تفعيل ذلك الإطار من خلال رفع مستوى الشفافية، وذلك بتوافق هيكل هذه القوانين مع الإطار القانوني العام للدولة التي تقع ضمنها المؤسسة.

- الحرص على حماية حقوق حملة الأسهم، وكذلك حقوق أصحاب المصالح ذوي العلاقة الوثيقة بالمؤسسة، بما في ذلك الحكومة، والمجتمع المدنيّ، والموردين، والجهات القادرة على المنافسة، وذلك بتقديم منتجات وخدمات ضمن المواصفات المطلوبة، وفي الأوقات المحدّدة، وضمن احتياجات المستهلكين، بأسعار معقولة لا تزيد عن الأسعار التي يطرحها المنافسون في نفس القطاع الذي تعمل ضمنه المؤسسة.

- يجب تفعيل دور لجنة المراجعة الداخليّة في المؤسسة، لكي تكون مسؤولة عن الإشراف على التقارير المالية السنويّة التي تعدّها الإدارة، ومراجعتها، وتقييمها.

- وضمان فاعلية وقوة اجراءات فرع إدارة المخاطر في المؤسسة.

- وجود نظام قوي لإدارة الموارد البشرية فيها، وذلك عن طريق كفاءة إجراءات التعيين، التي تضمن اختيار الموظفين الأكفاء.

- وجود برامج تدريب، وتأهيل مستمر للموظفين.

- ضمان شعور الموظفين بالأمان الوظيفي، والحرص على منح رواتب ملائمة، تتناسب مع طبيعة العمل، وإنتاجية المؤسسة، والأداء، مع وجود نظام حوافز للإنجاز المتميز.

- يساعد الفصل بين الوظائف التنفيذية، والوظائف الرقابية على منع الفساد.

- التنوع في الإدارة العليا في المؤسسة، من حيث الجنس، والعرق، والدين، يساهم إلى حد كبير في الحيلولة دون القيام بالتصرّفات والسلوكيّات غير الأخلاقية، ويخلق ثقافة التزام جماعيّ، وإحساس عالي بالمسؤولية لدى العاملين.

– يجب أن تقوم ثقافة المؤسسة على الإبداع، أو الابتكار، وأن تحول دون جعل العلاقة نفعيّة مع الموظفين؛ أي استنرافهم للحصول على أكبر كمية إنتاج، مقابل أجر مادي، بل يجب خلق نوع من الولاء والانتماء لديهم اتجاه المؤسّسة، وكذلك الحرص على إطلاق العنان لإبداعهم، والبعد كل البعد عن البيروقراطية التي تقوم على فرض القرارات من الجهات العليا إلى الجهات الأدنى في الإدارات.

الموضوع الثاني : التقييم

تعدّ مرحلة التقييم (Evaluation) واحدة من أهمّ الخطوات الحتميّة التي يجب القيام بها بعد تنفيذ كافةّ المراحل الخاصّة بالمشاريع المختلفة، سواء الاقتصاديّة، أو الاجتماعيّة، أو السياسية، أو العسكريّة، أو حتّى الأكاديميّة، حيث تبين هذه العملية مدى سلامة الخطوات التي تمّ اتباعها، ومدى فعاليتها في خدمة الأعمال، وترصّد الأخطاء، وتعمل على تقويمها، وتصحيحها؛ تفاديا لتفاقمها وانتقالها لمراحل أكبر؛ مما يساعد على توفير الوقت، والجهد، والتكاليف الناتجة عن ذلك، ويحافظ على دقة العمل، ويضمن الحصول على مخرجات أفضل، وهناك العديد من الأدوات المخصصة للتقييم، تختلف تبعا لاختلاف المجال، كما أنّ هناك تقييم مرحلي، يتمّ خلال العمل وبعد الانتهاء من كل خطوة، وهناك التقييم النهائي الذي يستهدف الأعمال ككل، وفيما يلي سنخصص الحديث عن المعايير الأساسيّة التي يقوم على التقييم السليم.

١ - مفهوم عملية التقييم

هي واحدة من العمليات الاستراتيجية التي قدمها لنا عنصر التخطيط الإداريّ، والتي تشكّل بدورها عمليّة من عمليّاتها، وتهدف بصورة مباشرة إلى قياس مدى تحقيق الأهداف المطلوبة، وتتمحور حول نشاطين رئيسيّين يقومان على تقييم الأداء، واتّخاذ الإجراءات التصحيحيّة والتقويميّة، وتقديم تقرير بذلك لاتّخاذ القرار المناسب، وتحدّد الانحرافات والأخطاء المختلفة، بحيث تتضمّن عمليّة التقييم قياس الأداء الذي يتيح لنا فرصة المقارنة بين ما هو مخطط له مسبقا، وما نحن عليه الآن؛ أي الأداء الفعلي، وتحدّد الإجراءات التصحيحيّة اللازمة للعمل السليم، وتتضمّن مجالا، أو عدّة مجالات؛ كتقييم الأداء المالي للمنظمات، وتقييم الموظفين، أو الطلبة في الميادين الدراسيّة، والآلات، والأداء التسويقيّ والإنتاجي، وأخيرا المسؤولية الاجتماعيّة للمنظمة.

٢ - معايير التقييم

- مطابقة النتائج التي تمّ التوصل إليها مع ما تمّ التخطيط له مسبقا.
- الحصول على مخرجات حسب المواصفات المطلوبة.
- تنفيذ الخطط حسب الوقت المخصّص لها.
- سلامة العمليّات التشغيليّة المختلفة.

– كفاءة وخبرة القوى العاملة، والعمل بروح الفريق.

– مطابقة تنفيذ العمليات ضمن التكاليف المخصصة لذلك، أو ما يُسمّى في علم المشاريع بالكفاءة المالية.

– الاستدامة وضمان الاستمرارية.

– الأفكار الخلاقة والمبدعة.

– الأمان الوظيفي، والبيئي، والصّحي.

– مدى تحقيق الميزات التنافسية، والقدرة على الصمود في وجه التحديات.

– حجم التعامل مع المشكلات المختلفة، أو حجم المرونة.

– حجم الخدمات الاجتماعية المقدمة من قبل المشروع.

– رضا أصحاب المصالح.

– قوة الهيكل الوظيفي.

٣ - أهمية التقييم

إنّ عملية التقييم تعد ذات أهمية بالغة؛ وذلك لأنّ العوامل، والمتغيرات الداخليّة والخارجيّة ليست ثابتة أبدا، سواء على المدى البعيد

أو القريب، حيث إنّ التغيير سمة رئيسيّة من سمات المراحل المختلفة، ممّا يؤثّر على استمراريّة العمل وقوته.

الموضوع الثالث : التقييم المؤسسي

يُشير مفهوم التقييم المؤسسي إلى العملية الاستراتيجية التي تشكل الجزء الأخير من مجموعة الأنشطة التي تتضمنها الإدارة الاستراتيجية، بحيث يركز هذا الجانب على القيام بنشاطين رئيسين؛ هما: تقييم أداء المؤسسة، ورصد الأخطاء والانحرافات بشكل مرحلي، وعند نهاية العمل، واتخاذ كافة الإجراءات التصحيحية والتقويمية التي تعالج كافة الأخطاء، وتحقق الأهداف المطلوبة، بناءً على دراسة لمنظومة العمل المتكاملة في المؤسسة، والناتجة عن تفاعل عناصرها الداخلية الخاصة، بما في ذلك نقاط القوة والضعف مع عناصرها الخارجية المتمثلة في البيئة المحيطة، بما في ذلك الفرص والتهديدات.

عملية التقييم المؤسسي: هي عملية متواصلة، ومستمرة تسعى بصورة مباشرة إلى اكتشاف الانحرافات، إن وجدت أولا بأول، مما يمنع وقوع المؤسسة في المشكلات التطبيقية المختلفة، ويخفف حدة الأخطاء التي يمكن أن تقع أثناء عملية تنفيذ الاستراتيجيات التي اعتُمدت.

أهمية التقييم المؤسسي:

تكمن أهمية التقييم في كونه يهدف إلى التأكد من أن عمليات الإدارة الاستراتيجية السابقة تنسجم مع بعضها بطريقة تحقق المنفعة للمؤسسة، كما تحقق الفعالية والكفاءة، ويقوم هذا النشاط على جُملة من المعايير التي تحدد مدى كفاءة العمل في المؤسسات، ومدى قدرتها على تسليم مخرجات أعمال حسب المواصفات المرغوبة، وفيما يأتي سنركز الحديث عن أبرز هذه المعايير.

معايير التقييم المؤسسي:

١- التخطيط الاستراتيجي:

يشمل التخطيط الاستراتيجي عملية التخطيط المسبق للعمل بصورة استراتيجية، تتضمن وضع رسالة تعبر عن سبب وجود المنظمة، ورؤية تعبر عن نظرتها المستقبلية، وطموحها الذي تسعى للوصول إليه على المستوى المتوسط والبعيد.

٢ – الإدارة الكفؤة:

تصف الإدارة الكفؤة الوظائف المختلفة، وتضع الهياكل التنظيمية، وتوزع المهام على العاملين بصورة تضمن تحقيق الأهداف المختلفة، ووضع أسس متينة للتحفيز، والتعويضات، والتنظيم الداخلي.

٣ – الثقافة الداعمة:

الثقافة الداعمة هي التي تتمثل في ثقافة المنظمة، والأسلوب المعتمد للعمل، والتعاملات الإنسانية فيها، وهو يمكن الموظفين، ويظهر على شكل مجموعة من القيم التي تندرج تحت خانة قيم المؤسسة، ومدونة الأخلاق والسلوك الخاص بالمنظمة.

٤ – التدريب والتطوير:

يعتبر التدريب والتطوير أحد الجوانب الاستثمارية في العنصر البشري، حيث يسعى إلى تطوير العاملين في كافة المجالات في المنظمة، والارتقاء بقدراتهم ومهاراتهم، مما يعزز انتماء وولاء الموظفين، ويزيد القدرة على الاحتفاظ بالمميزين منهم.

٥ – إدارة العمليات:

تتضمن إدارة العمليات تصميم الأنشطة المختلفة، التي تضمن الحصول على مخرجات كفؤة تطابق المواصفات المطلوبة.

٦ – إدارة العلاقات العامة:

تستهدف إدارة العلاقات العامة العملاء والزبائن، وتحدد كافة احتياجاتهم الأساسية والثانوية، وتلبيها وتوفرها؛ بهدف كسب رضاهم، والقدرة على الاحتفاظ بهم، وتحقيق مبيعات أكبر.

التقييم والتقويم:

يقارن التقييم والتقويم النتائج التي تحققت فعلاً نتيجة تطبيق الاستراتيجية التي اعتُمدت، والأهداف أو النتائج التي خططت المنظمة لتحقيقها عندما صاغت كافة أهدافها الرئيسية والفرعية.

- معايير تقييم الأداء

- تقييم الأداء

- يُعدّ تقييم الأداء من النشاطات المهمة في الشركات والمؤسّسات، فلا يُعتبر فقط وسيلةً لصناعة القرارات الخاصة بالموظفين من حيث ترقيتهم وزيادة أجورهم، بل يُعدّ أيضا طريقة تحفيز لهم؛ لتقديم أفضل المجهودات لنجاح عملهم، كما يُساهم تقييم الأداء في تحديد نقاط الضعف والقوّة عند الموظفين، ويُعرَّف تقييم الأداء بأنّه قياس طبيعة الأداء الوظيفيّ الخاص بشخص معين، وإصدار أحكام حول استعداده للتطوّر والتقدّم في وظيفته.

معايير تقييم الأداء

- تُمثّل معايير تقييم الأداء المستويات التي يكون فيها الأداء مُرضيا؛ لذلك يُعدّ اختيار هذه المعايير من الأمور الضروريّة لنجاح تنفيذ تقييم الأداء؛ بسبب دورها في مساعدة الموظفين على معرفة المهام المترتبة عليهم؛ لتحقيق أهداف المُنشأة التي يعملون بها، كما تُساهم في تقديم

الدعم للإدارة في اختيار الأمور التي تُساعد على تطوير الأداء بشكلٍ عام، وتُصنّف هذه المعايير إلى نوعين وهما:

- معايير العناصر: وهي جميع المميّزات والصفات التي يجب أن يمتلكها الموظف، ويحرص على تطبيقها في سلوكه ووظيفته؛ حتّى يستطيع تنفيذ واجباته بكفاءة ونجاح، ومن الأمثلة على هذه المعايير مقدار التعاون، والإخلاص في العمل، والأمانة، وتُصنّف هذه المعايير عموما إلى نوعين من العناصر، وهما:

- العناصر الملموسة: وهي العناصر التي يسهل قياسها عند الموظفين؛ مثل الدقة في العمل، والمواظبة عليه، ومرات تغيّبهم عنه.

- العناصر غير الملموسة: هي العناصر التي يصعب قياسها عند الموظفين؛ لأنّها تُمثّل صفاتهم الأخلاقيّة؛ مثل التعاون، والأمانة، والذكاء.

معايير معدلات الأداء:

هي المعايير التي تُساعد مقيم الأداء على تقييم معدل إنتاجيّة الموظفين؛ من أجل التعرف على كفاءتهم حسب الكمية والجودة الخاصة بإنتاجهم خلال مُدّة مُحدّدة من الوقت؛ عن طريق المقارنة بين المهام المُنجزة لكلّ موظف مع مُعدّل معين، ويُساهم ذلك في الوصول إلى مستوى الإنتاج الخاص به، سواء وفقا للجودة، أو الكمية، وتشمل هذه المُعدّلات ثلاثة أصناف، وهي:

- المُعدلات الكمية: وهي معدلات تُحدّد الكمية المناسبة من الوحدات الإنتاجيّة التي من الواجب إنتاجها خلال وقت معين.

- المُعدلات النوعية: هي معدلات تهدف إلى تحقيق الموظف لمستوى معين من الدّقة، والجودة، والإتقان في العمل.

- المُعدلات النوعية والكمّية: هي خليط من المعدلات السابقة؛ حيث تهتمّ بوصول إنتاجيّة الموظف إلى كمية مُحدّدة من الوحدات خلال وقت معين، مع تميّزه بمستوى مُحدّد من الإتقان والجودة.

أهمية تقييم الأداء:

- يُعطى تقييم الأداء أهمية كبيرة في الشركات والمؤسّسات، وتُلخص بناءً على النقاط الآتية:

- يُمثّل تقييم الأداء أحد أساسيّات التطوّر الإداريّ: حيث يهتمّ بالتعامل مع عدّة جوانب تتصل بإجراءات العمل في المؤسّسة، أو مع الموظفين بشكلٍ ذاتي؛ إذ يُساعد تقييم الأداء على توفير جميع البيانات المهمة حول مستوى الأداء الخاص بالموظفين، كما يُساهم في معرفة الطبيعة الواقعيّة التي يجب أن تنطلق منها الجهود الخاصة بالتطوير.

- ساهم تقييم الأداء في التعرف على القدرات الخاصة بالموظفين، ويُساعد ذلك على توزيع المهام والمسؤوليات بينهم.

- يُساعد تقييم الأداء على تطوّر الأداء الخاص بالموظفين، حيث تتمكّن الإدارة من اكتشاف جوانب الضعف عند كلّ موظف وتسعى إلى تقويتها، كما تختار الطريقة المناسبة لتوجيه سلوك الموظفين.

أهداف تقييم الأداء:

- يهتمّ تقييم الأداء بالوصول إلى مجموعة أهداف من أهمّها:

- مراقبة أداء الموظفين بشكلٍ دائم، وذلك باستخدام تقييم الأداء في الإشراف على الموظفين؛ من خلال اعتماد المدير عليهم في متابعة العمل بشكل مستمر، وملاحظة تنفيذ الموظفين للمهام الموكلة إليهم.

- دعم الموظفين لتحقيق الاجتهاد في الوظيفة: هو تحفيز الموظفين على بذل جهد كبير؛ بسبب إدراكهم أن أداءهم معتمد على التقييم من خلال الإدارة.

- دراسة إمكانية تعيين موظف جديد بشكل ثابت: وهو دور تقييم الأداء في تثبيت موظف بشكلٍ دائم بعد عمله خلال فترة تجريبيّة؛ بهدف دراسة قدراته ومهاراته للنجاح في الوظيفة.

- تطوير المستوى الخاص بالخدمة المدنية: من خلال تحديد جوانب القوّة، وجوانب الضعف المؤثرة في الأداء.

- **معرفة الصلاحية الخاصة بنُظم الموظفين الأخرى: وهو دور تقييم الأداء في اختبار مدى نجاح النُظم الخاصّة بالموظفين؛ من حيث تعيينهم واختيارهم.**

- **اكتشاف مجموعة من المشكلات التنظيميّة والإداريّة: عن طريق استخدام تقييم الأداء في التعرف على العيوب الإداريّة، أو التنظيميّة، مثل: عدم تحقيق أحد عناصر العمل المستوى المطلوب منه.**

طرق تقييم الأداء:

- **يعتمد تنفيذ تقييم الأداء داخل الشركات والمُؤسّسات على مجموعة طُرق تُقسم إلى صنفين، وهما:**

- **الطُرق التقليديّة في تقييم الأداء: وهي الأساليب المعتمدة على الأحكام والآراء الشخصيّة للمديرين اتّجاه أداء الموظفين؛ لذلك تختلف كلّ طريقة عن غيرها وفقا لأسلوب المقيِّم، ومحتوى التقييم، ومن الأمثلة على الطُرق التقليديّة: طريقة التوزيع الإجباريّ، وطريقة المقارنة الزوجيّة، وطريقة الترتيب البسيط، وطريقة التدرج.**

- **الطُرق الحديثة في تقييم الأداء: هي الأساليب التي ظهرت بسبب التطوّرات المُؤثرة في العمليّة الإداريّة الخاصة بالشركات والمؤسّسات، وطبيعة تعامل الإدارة مع الموظفين وثقتها بهم، كما تُستخدم هذه الطُرق في تنمية وتطوير طاقات، ومهارات الموظفين، وتُساعدهم على**

الوصول للأهداف المطلوبة، ومن الأمثلة على الطُرق الحديثة: طريقة الأحداث الحرجة، وطريقة الاختيار الإجباري، وطريقة قوائم المراجعة، وطريقة التقرير المكتوب.

مبادئ إعداد معايير تقييم الأداء

- يعتمد تطبيق واستخدام معايير تقييم الأداء على إعداد عدّة مبادئ، ومنها:

- استخدام كمية كبيرة من معايير تقييم الأداء، وينص هذا المبدأ على تجنب استخدام معيار واحد فقط؛ بسبب تنفيذ الموظفين للعديد من النشاطات التي تحتاج إلى مجموعة معايير تُساعد على تغطية كافة خصائص الأداء الخاصة بهم.

- تميّز معايير تقييم الأداء بالموضوعيّة: وتبدأ من المعايير الخاصة بنتائج الأداء، ومن ثمّ المعايير المرتبطة بسلوك الأداء، وصولاً إلى معايير صفات الموظفين الشخصيّة التي تُعدّ أقل المعايير موضوعيّة.

- حصول معايير تقييم الأداء على أوزان متنوعة، حتّى تستطيع عكس طبيعة تأثيرها في الأداء.

الباب السابع

التميز المؤسسي

مبادئ التميز المؤسسي.

معايير التميز المؤسسي.

التحسين والتطوير والتميز.

نموذج الإمتياز.

معايير قياس الأداء بالشركات والمؤسسات.

كيف يتم اختيار المقيمون لدى جائزة التميز المؤسسي.

بعض اختصارات المصطلحات المستخدمة في التميز المؤسسي.

نظام التقييم الخاص بمدى المطابقة لمعايير التميز.

تطبيق أسلوب الرادار.

طريقة ماتريكس لحساب النتائج.

التميز المؤسسي

يعني التميز أن لا نفعل مثلما يفعل الآخرون، بل أن نفعل شيئا مختلفا وأفضل، بحيث لا نكون منافسين بل رائدون في مجالنا، وهذا يعني أن يستنفر الموظف ذاته، ويتحدى نفسه؛ ليقدم أفضل مما يقدمه الآخرون، وأن يمتلك صفات إيجابية أكثر من الآخرين في نفس المجال أو الحقل.

كما يعني التميز التفوق في أداء الأعمال، والإنجاز قبل الآخرين بنفس الكفاءة والجودة أو أفضل، وقد يكون في السلوك، بحيث يكون المتميز قدوة للآخرين في تقليد السلوك الإيجابي الذي يحقق أهداف المؤسسة، ويدفع باتجاه خلق ثقافة تنظيمية تساعد المؤسسات في تحقيق أهدافها.

إن المؤسسات المتميزة تشترك بمجموعة من الركائز التي تضمن لها تحقيق التوازن في جميع أنشطتها، ومخرجات عملياتها، وعلى الرغم من المنافسة الحادة في أساليب تقديم الخدمة على مستوى القطاع الحكومي، إلا أن هذه المؤسسات تستطيع أن تحافظ على استمرارية أدائها المتميز بكل ثبات، وبدون التأثر بالبيئة غير المستقرة المحيطة بها، فهي تبدأ من حيث تريد أن تنتهي؛ فتبادر الى تحديد النتائج والمخرجات النهائية في عملياتها، وتسعى الى بناء المنهجيات التي تضمن تحقيق هذه النتائج بناء على تجاربها، وبالإطلاع على أفضل الممارسات، ثم تعمل على تنفيذ وإدارة هذه المنهجيات بشكل شمولي ومستمر، وتتوج هذه الرحلة بمراجعة النتائج

والمخرجات المتحققة بما خططت له، ثم تعمل على تحليلها بهدف تطوير المنهجيات، وتستمر بذلك في رحلتها نحو التميز المؤسسي.

مبادئ التميز المؤسسى

المبدأ الأول: التركيز على النتائج:

وهذا يتطلب تحديد جميع الفئات المعنية؛ كالمؤثرة والمتأثرة بنتائج أنشطتها، ومخرجات أعمالها، وتصنيفها حسب أهميتها بالنسبة للمؤسسات، وتشمل هذه الفئات المتعاملين، والموردين، والموارد البشرية، والشركاء الإستراتيجيين، والمجتمع ،وذلك كحد أدنى، ومطلوب أن يتم التعرف على متطلبات، وتوقعات، واحتياجات جميع هذه الفئات، والعمل على تحقيق التوازن بينها؛ لتحقيق رضاهم جميعا، ثم لكسب ولائهم، وحسب هذا المبدأ مطلوب أن تشعر كل فئة بالقيمة المضافة التي تقدمها المؤسسة لها، وكذلك أن يكون هناك توازن بين النتائج المقدمة لكل فئة منها.

المبدأ الثاني: التركيز على المتعاملين:

تدرك المؤسسة المتميزة أن سبب وجودها الرئيسي هو لتقديم خدمات للمتعاملين، بحيث لا تكتفي بتوفير متطلباتهم الأساسية والمتعلقة بفعالية وظيفة الخدمة، بل تتعدى ذلك إلى تحقيق توقعاتهم واحتياجاتهم المستقبلية.

ولتلبية ذلك فهي مستعدة لتجديد تطوراتها بالشكل الذي يحقق قيمة مضافة للخدمات المقدمة.

المبدأ الثالث: القيادة بالرؤية ضمن الشفافية والمصداقية:

يسعى قادة المؤسسات المتميزة الى تحديد توجه استراتيجي يعبر عن متطلبات، وتوقعات، واحتياجات جميع الفئات المعنية، ويوازن بينها، ثم يتم الانتقال إلى مرحلة التنفيذ من خلال بناء وتعزيز ثقافة مؤسسية شاملة، ذات قيم مشتركة، تضمن التفاف الموظفين حول هذا التوجه، ومعايشته، والالتزام بتحقيقه.

المبدأ الرابع: الإدارة بالعمليات:

تعمل المؤسسات المتميزة على بناء وتطوير مجموعة من العمليات والمنهجيات المتكاملة، والتي تتميز بمسؤوليات واضحة تضمن تحقيق مخرجات العمل المؤسسي حسب الخطة الإستراتيجية المعتمدة، ويتم متابعة الأداء الناجم عن التطبيق من خلال شبكة متكاملة من مؤشرات الأداء، ومن خلال قياس مدى رضا مختلف الفئات المعنية، واتخاذ القرارات الاستراتيجية بناء على نتائج القياس.

المبدأ الخامس: النجاح من خلال الموارد البشرية:

تعمل المؤسسات المتميزة على تحديد الكفاءات، والقدرات، والمعارف المطلوبة لتنفيذ خططها وسياساتها، واستقطابها للعمل على تمكين مواردها

البشرية، من خلال توفير التدريب المناسب وتحويل الصلاحيات اللازمة لها؛ لإنجاز المهام بفعالية وكفاءة. وتسعى هذه المؤسسات بشكل مستمر الى توفير بيئة العمل المحفزة؛ لكسب ولاء مواردها البشرية، وترسيخ ثقافة التميز، والشفافية، والثقة المتبادلة؛ لتمكن مواردها البشرية من إطلاق طاقاتها الإبداعية، مما يحسن أداء المؤسسة كمحصلة نهائية وتحقيق النجاح من خلالهم.

المبدأ السادس: التعلم، والتطوير، والإبداع المستمر:

تعمل المؤسسات المتميزة على مشاركة تجاربها الإيجابية والسلبية مع مواردها البشرية، والاستفادة منها في تطوير العمل المؤسسي.

هذا بالإضافة الى الاستفادة من تجارب المؤسسات الأخرى، وكل ذلك يتم من خلال توفير أجواء التحفيز والشفافية والاحترام لجميع الآراء والاقتراحات.

المبدأ السابع: بناء الشراكات:

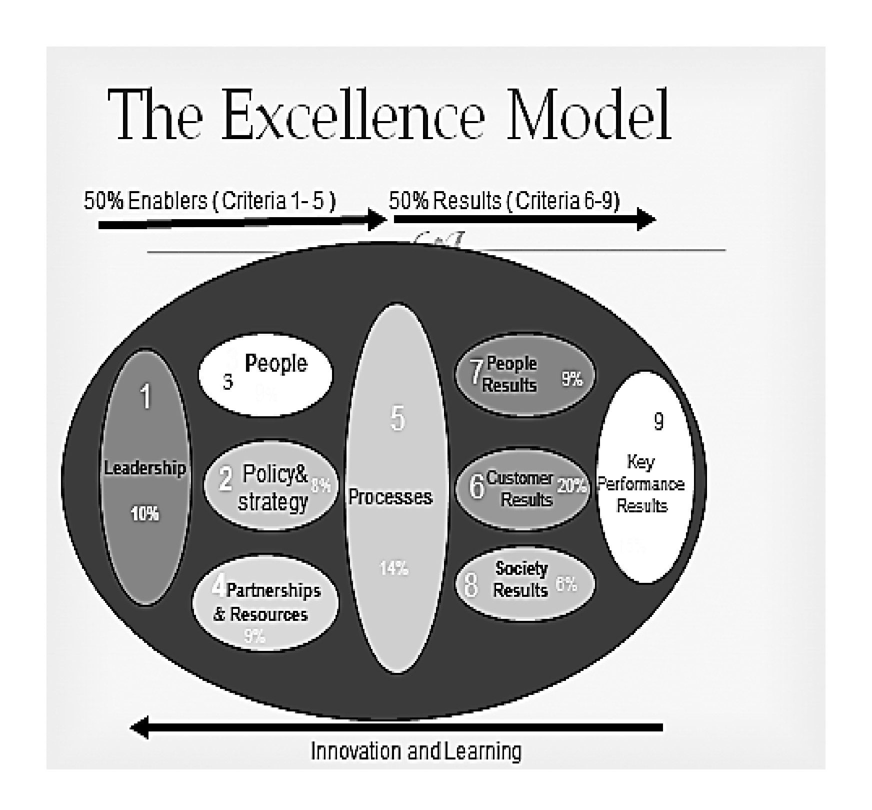
تؤمن المؤسسات المتميزة بضرورة بناء الشراكات في ظل المتغيرات البيئية السريعة والمحيطة بها، فهي تقوم باختيار شركائها بطريقة تضمن قيمة إضافية لجميع الفئات المعنية، وتحقيق الفائدة المشتركة لكل الأطراف، وهذه الشراكات قد تعقد مع إحدى فئات المتعاملين، أو المجتمع، أو الموردين.

ولضمان نجاح الشراكة تعمل الأطراف في المؤسسة سويا على تحقيق الأهداف المشتركة، من خلال الدعم الفني، وتقديم الموارد والمعارف اللازمة في أجواء من الثقة، والإحترام، والشفافية، والإنفتاح.

المبدأ الثامن: المسؤولية تجاه المجتمع:

تتبنى المؤسسات المتميزة منهجيات أخلاقية تتسم بالشفافية تجاه جميع الفئات المعنية، تهدف الى تحقيق التشريعات والمبادرات الوطنية، فهي تعمل على تحقيق الحد الأدنى من متطلبات، وتوقعات، واحتياجات المجتمع من خلال المشاركة في الفعاليات المختلفة؛ مثل: الرياضية، والثقافية، والإنسانية، والبيئية، والصحية، وفي هذا العام تم توجيه الإحتياجات المجتمعية نحو توفير الطاقة، والمياه بشكل رئيسي.

وبعد استعراض هذه المبادئ لابد من طرح التساؤل التالي: هل المطلوب من مؤسسات الدولة تطبيق هذه المبادئ؟!، والجواب: نعم، إن تطبيق هذه المبادئ مطلوب من كافة مؤسسات الدولة.



معايير التميز المؤسسي

المفاهيم الأساسية للامتياز

عادة ما يقاس الإمتياز الحقيقى لمنشأة ما بمدى قدرتها على تحقيق النتائج المرجوة للأطراف المعنية بشأن المنشأة من العملاء، والعاملين، والشركاء، والمجتمع ككل.

والواقع إن هذا الأمر يتطلب منهجا يعتمد على ثمانية مفاهيم جوهرية:

١ – توجية النتائج: ينبغى الوفاء بإحتياجات الأطراف المعنية، وتوقعاتهم، ولكن بشكل متوازن، ويشمل أصحاب المصلحة العليا؛ وهم: العاملين، والعملاء، والموردين، والشركاء، والمجتمع ككل.

٢ – التركيز على العميل: ينبغى أن يتشكل هناك فهم واضح لإحتياجات العملاء الحاليين والمستقبليين على حد سواء، وأن يكون هناك وازع لخدمتهم، وتلبية إحتياجاتهم، ثم الذهاب إلى تحقيق ما يفوق توقعاتهم، كما ينبغى أن يرسخ في الأذهان أن إحتياجات العملاء وتوقعاتهم لا تتشكل دائما من قبلهم هم، ولكننا كمنشآت نلعب دورا فعالا في تشكيلها.

٣ – القيادة وثبات الأهداف العليا: ينبغى أن تكون لدى القادة إحساس واضح بالتوجهات والأهداف التى يعملون على التعريف بها على مستوى المنشأة ككل.

كما يمكن أن يقوم هذا الإحساس مقام (البوصلة)، التي يستطيع كافة العاملين في المنشأة استخدامها في سبيل تحقيق أهدافهم ومراميهم، ومن ثم مرامى المنشأة ككل.

٤ – الإدارة بالعمليات والحقائق: ينبغى إدارة كافة الأنشطة بأسلوب منتظم، منهجي، وفعال، مع الأخذ بعين الاعتبار نظرة كافة الأطراف المعنية تجاة المنشأة .

٥ – تطوير العاملين ومشاركتهم: يسعى العاملين نحو تطوير قدراتهم، والعمل بكل طاقاتهم، إذا ما منحو الثقة، وعملوا بناءا على ثقافة الاستخلاف؛ لاستباط رسالتهم الخاصة من رسالة القسم، أو رسالة الإدارة، أو رسالة المؤسسة.

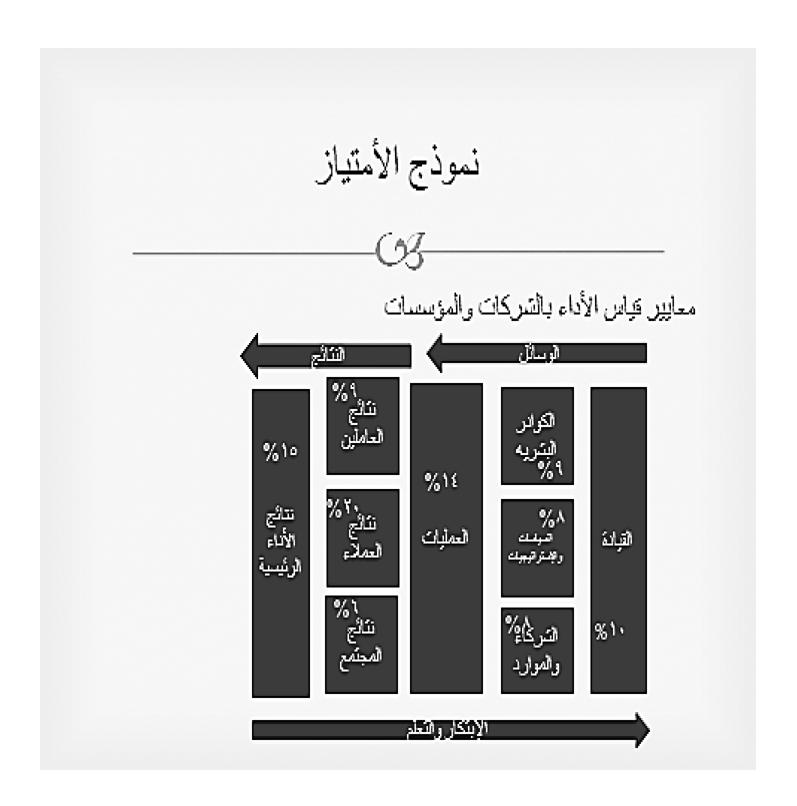
٦ – التعلم، والابتكار، والتحسين المستمر: يصل أداء المنشأة إلى أعلى مستويات حينما يقوم على أساس تبادل المعلومات، والمعرفة في إطار بيئة يسودها التعلم، والابتكار، والتحسين المستمر، فلا تتم الأشياء بالصورة الصحيحة من أول مرة فحسب، وإنما تتم بصورة أفضل وأفضل في كل مرة.

التحسين، والتطوير، والتميز

التحسين: ستخدام أدوات يمكن بها تحسين الأداء في المؤسسات.

التطوير: استخدام أساليب يمكن بها تطوير الأداء في المؤسسات.

الامتياز: استخدام معايير يمكن بها الوصول إلى الإمتياز في الأداء المؤسسي.



معايير قياس الأداء بالشركات والمؤسسات

المعيار الأول: القيادة:

القيادة هى الجهة التى تحرك المؤسسة، وتقودها نحو تفعيل وتنفيذ أنشطتها، ويشمل مصطلح القادة فريق الإدارة العليا بالمنشأة، والمديرين على كافة المستويات، وبعبارة أخرى: أى فرد يتولى مسؤلية إدارية متعلقة بالعاملين، أو مسؤلية إتخاذ قرار داخل المؤسسة، أو المنشأة.

القيادة (١٠٪):

يهدف هذا المعيار إلى تقييم كيفية قيام القادة بتطوير، وتسهيل عمليه تحقيق الرسالة والرؤية، وتطوير القيم اللازمة؛ لتحقيق النجاح على المدى البعيد، وتطبيق تلك القيم من خلال الأفعال والسلوكيات المناسبة، وتقييم مدى متابعة القادة للعمل بأنفسهم؛ لضمان تطوير النظام الإدارى بالمنشأة وتطبيقه.

المعيار الفرعي١ (أ):

كيف يقوم القادة بتطوير الرسالة، والرؤية، والقيم، وإعطاء القدوة الحسنة لثقافة الامتياز.

للإحابة عن المعيار الفرعى١ (أ) يمكن أن تشمل النقاط التالية:

- تطوير الرسالة والرؤية داخل المنشأة، ومتابعة توثيقها، والتفكر فيها، وفهمها.
- تطوير القيم والأخلاقيات التى تساعد على إعطاء القدوة الحسنة، وتدعم ثقافة الجودة والإمتياز لدى المنشأة.
- المشاركة بصورة شخصية وفعالة في أنشطة التحسين التى يجب أن تكتسب الأولوية دائما.

- **مراجعة وتحسين فعالية أنماط قياداتهم للمنشأة، والعمل وفق متطلبات القيادة المستقبلية للمنشأة.**

- **حفز وتشجيع الإستخلاف، والابتكار، والإبداع.**

- **تشجيع ودعم نتائج أنشطة التعلم على جميع الأصعدة والعمل؛ بناء عليها.**

- **حفز وتشجيع العمل الجماعي، والتعاون بين العاملين في المنشأة.**

المعيار الفرعي١(ب):

كيف يشارك القادة بانفسهم في تطبيق وتطوير النظام الإدارى للمشأة، وتحسينه بصورة مستمرة.

للإجابة عن المعيار الفرعي١(ب) يمكن أن تشمل النقاط التالية:

- **إلى أى مدى يعد هيكل المنشأة مهيأ لدعم وتنفيذ السياسات، والإستراتيجيات.**

- **إلى أى مدى يتم تطوير وتنفيذ عملية قياس، ومراجعة، وتحسين النتائج الرئيسية بصورة تامة.**

- إلى أى مدى يتم تطوير، وتنفيذ عمليات حفز أعمال التحسين، وتحديدها، والتخطيط لها، وتطبيقها من خلال الإبداع، والابتكار، وأنشطة التعلم.

المعيار الفرعي١(ج):

كيف يعامل القادة مع العملاء، والموردين، والمنشأت الأخرى، وبقية ممثلي المجتمع؟

الإجابة على المعيار الفرعي١(ج) يمكن أن تشمل النقاط التالية:

- إلى أى مدى يعمل القادة على تلبية حاجات كافة الأطراف المعنية وفق توقعاتهم، والتجاوب معهم.

- إلى أى مدى يعمل القادة على تأسيس علاقات مشاركة مع كافة الموردين، والمنشأت الخارجية.

- إلى أى مدى يعمل القادة على البناء، والمساهمة في أنشطة التحسين المشتركة مع جهات خارجية.

- ما مدى استعداد القادة للاعتراف بالمساهمات الفردية، والمساهمات الجماعية من الأطراف المعنية في الأعمال، والاعتراف بمدى ولائهم، وتعاونهم...إلخ.

- إلى أى مدى يشترك القادة في جهات تخصصية مهنية، ويشاركون في مؤتمرات، وندوات تهدف خصيصا إلى تشجيع، ودعم الامتياز.

- إلى أى مدى يدعم القادة الأنشطة الهادفة إلى تحسين البيئة، ويشاركون فيها، ويعملون على زيادة مساهمة المنشأة في المجتمع.

المعيار الفرعي١(د):

كيف يعمل القادة على حفز، ودعم جهود العاملين، وتقديرهم، والاعتراف بإنجازاتهم.

للإجابة عن المعيار١(د) يمكن أن تشمل النقاط التالية:

- إلى أى مدى يعمل القادة بأنفسهم على تعريف العاملين بالرسالة، والرؤية، والقيم الخاصة بالمنشأة، وإطلاعهم على السياسات، والإستراتيجيات، والخطط الموضوعة، والأهداف، والغايات المحددة.

- ما مدى سهولة الاتصال المباشر بالقادة، ومدى إنصاتهم، وتفاعلهم مع العاملين، وتلبية احتياجاتهم، والتجاوب مع همومهم.

- إلى أى مدى يساعد القادة العاملين (الموظفين) على تنفيذ خططهم، وتحقيق أهدافهم، ومراميهم.

- إلى أى مدى يشجع القادة العاملين، ويتيحون أمامهم الفرص للمشاركة في أنشطة التحسين.

- إلى أى مدى يعترف القادة بالجهود الجماعية، والجهود الفردية على كافة المستويات داخل المؤسسة في الوقت المناسب، وبالأسلوب الملائم.

- ملحوظة: يعد الاعتراف بالإنجازات، وتقديرها من العناصر الأساسية في إدارة الجودة، قد يجئ من داخل المؤسسة، وقد يشمل العملاء والموردين خارجها.

المعيار ١ (هـ)

كيف يقوم القادة بتحديد، وقيادة أوجة التغيير المؤسسي؟

يمكن أن يشمل ذلك النقاط التالية:

- فهم العوامل الداخلية، والخارجية التي تؤثر على إدارة التغيير بالمؤسسة.

- إختيار وتحديد أولويات إدارة التغيير، التي يجب القيام بها داخل المؤسسة، ونموذج الأداء المؤسسي، وعلاقة كل ذلك مع المتغيرات الخارجية.

- قيادة وتطوير خطط لإدارة التغيير.

- تأمين الموارد اللازمة للإستثمار، ودعم عملية التغيير.

- إدارة عملية التغيير، وبرامج التغيير بما يتضمن دراسة المخاطر الناجمة عن ذلك، والتقليل ما أمكن من آثارها السلبية.

- التأكد من جدوى وفعالية نتائج عمليات التغيير لدى جميع أصحاب المؤسسة.

- التواصل مع جميع العاملين وأصحاب المصلحة العليا بالمؤسسة، حول أوجه ودواعي التغيير المطلوب، وسبل إدارته.

- تقديم الدعم الكافي لتمكين جميع العاملين من إدارة عملية التغيير.

- قياس ومراجعة مدى فعالية عملية إدارة التغيير، وتعميم المعرفة المكتسبة على الجميع.

المعيارالثاني:

السياسات والاستراتيجيات:

يبين هذا المعيار كيف تضع المنشأة خططها للمستقبل، وكيف تحول هذه الخطط إلى أعمال فعليه؟ كما يعنى بالكيفية التى بها تطبق المنشأة الرسالة والرؤية؛ من خلال استراتيجيات واضحة تعنى بالأطراف المعنية، تدعمها السياسات، والخطط، والأهداف، والغايات، والعمليات المرتبطة بها.

السياسات، والاستراتيجيات (٨٪):

وفي إطار النموذج الخاص بالامتياز، أو التميز المؤسسي، فمن المتوقع أن يعمل القادة على تطوير السياسات، والاستراتيجيات المبنية على قدرات المنشأة، واحتياحات الأطراف المعنية، وضمان مراجعتها، وتحديثها، والتعريف بها، وتطبيقها.

المعيار الفرعي٢(أ):

كيف تقوم السياسات، والاستراتيجيات على أساس الحاجات الحالية، والمستقبلية، وتوقعات الأطراف الحالية بالمنشأة؟

للإجابة عن المعيار الفرعي٢ (أ) يجب أن تشمل النقاط التالية:

- منهجية قيام المنشأة بجمع وفهم المعلومات التي تحتاج إليها؛ لفهم السوق، والفئات السوقية التى تعمل فيها في الحاضر والمستقبل.
- منهجية فهم المنشأة وتحديدها لإحتياجات العملاء، والعاملين، والشركاء، والمجتمع، والأطراف المعنية، وإدراك توقعاتهم بالشكل الملائم.
- منهجية فهم المنشأة، وتوقعها للتطورات المستقبلية بالسوق، بما في ذلك أنشطة المنافسين.

المعيار الفرعي٢(ب):

كيف تقوم السياسات والإستراتيجيات على أساس المعلومات المستقاة من قياس الأداء، وأنشطة البحوث، والتعلم، والإبتكار؟

الإجابة عن المعيار الفرعي٢(ب)، يمكن أن تشمل النقاط التالية:

- **منهجية قيام المنشأة بجمع المخرجات من مؤشرات الأداء الداخلى وفهمها.**

- **منهجية قيام المنشأة بجمع المخرجات من أنشطة التعلم وفهمها.**

- **منهجية قيام المنشأة بتحليل المنافسين، وأداء المنشآت الأفضل على الإطلاق.**

- **منهجية تفهم المنشأة للقضايا الإجتماعية، والبيئية، والقانونية.**

- **منهجية تحديد المنشأة، وفهمها للمؤشرات الاقتصادية، والسكانية.**

- **منهجية فهم المنشأة للإمكانات الكاملة، والآثار المترتبة على التكنولوجيا الحديثة.**

المعيار الفرعي٢(ج):

كيف تقوم المنشأة بتطوير، ومراجعة السياسات والإستراتيجيات، وتحديثها؟

الإجابه عن المعيار الفرعي٢(ج) يجب أن تشمل النقاط التالية:

- **منهجية قيام المنشأة بتطوير سياساتها، واستراتيجيتها بصورة مستقلة، مع رسالة المنشأة، والرؤية، والقيم المعمول بها، أو بناء على احتياجات الأطراف المعنية، وتوقعاتهم، والمعلومات المتولدة عن أنشطة التعلم والابتكار.**

- **منهجية تحقيق المنشأة التوازن بين احتياجات كافة الأطراف المعنية، وتوقعاتهم.**

- **منهجية تحقيق المنشأة التوازن بين الضغوط، والمتطلبات على المدى البعيد، والمدى القريب.**

- **منهجية عمل المنشأة على تطوير مخططات بديلة، ووضع خطط للحالات الطارئة لمواجهة المخاطر.**

- **منهجية تحديد المنشأة الاحتياجات الحاضرة والمستقبلية للأطراف المعنية؛ للحفاظ على المزايا التنافسية.**

- منهجية وصول المنشأة إلى محاذاة سياساتها، واستراتيجياتها مع كافة الأطراف المعنية، وتوقعاتهم، بما في ذلك الشركاء.

كيف تعكس المنشأة المفاهيم الأساسية للامتياز في الأعمال والجودة من خلال سياساتها وإستراتيجيتها؟

كيف تقيم المنشأة سياساتها، واستراتيجيتها؛ لضمان فعاليتها؟

منهجية تحديد المنشأة العوامل الحاسمة لنجاحها (المجالات الأساسية التى يجب أن تبرعِ فيها؛ لتحقيق الرسالة، والرؤية).

منهجية قيام المنشأة بمراجعة سياساتها، واستراتيجيتها.

المعيار الفرعي٢(د):

كيف تنفذ السياسات، والاستراتيجيات من خلال إطار عام للعمليات الرئيسية؟

الإجابة عن المعيار الفرعى٢(د)، يمكن أن تشمل النقاط التالية:

- كيفية قيام المنشأة بتحديد، وتصميم إطار للعمليات الرئيسية، التى تحتاجها؛ لتنفيذ سياستها واستراتيجيتها.

- كيفية قيام المنشأة ببناء ملكية واضحة للعمليات الرئيسية.

- كيفية تعريف المنشأة بالعمليات الرئيسية بها، بما في ذلك تحديد كافة الأطراف المعنية.

- كيفية قيام المنشأة بإعادة النظر في فعالية إطار العمليات الرئيسية؛ لتنفيذ السياسات والاستراتيجيات.

المعيار الثالث:

الكوادر البشرية (العاملون في المنشأة):

يشمل مصطلح الكوادر البشرية كل فرد يعمل في المنشأة سواء من المواطنين، أو الوافدين، أو الأشخاص الذين يعينون بعقود مؤقتة، ويعنى هذا المعيار بكيفية قيام المنشأة بإدارة، وتطوير، ونشر المعرفة، والاستفادة التامة من الامكانيات التى يتمتع بها العاملون لديها، على المستوى الفردي، أو المستوى الجماعي، أو على مستوى المنشأة ككل، ثم يتناول التخطيط لتلك الأنشطة التي تدعم سياساتها، واستراتيجيتها، وتساعد على التشغيل الفعال لعملياتها.

الكوادر البشرية (٩%):

في إطار النموذج المعد للتميز المؤسسي، ينبغى للقيادة أن تتأكد أن المنشأة لديها العدد الصحيح من العاملين، وأنهم يشغلون الوظائف المناسبة، وعليها أن تضمن رعايتهم، والإصغاء إليهم، والإعتراف بهم؛ سعيا من أجل تنفيذ سياسات المنشأة واستراتيجيتها

المعيار الفرعي٣(أ):

كيف يتم التخطيط للكوادر البشرية، وإدارتها، وتطويرها؟

يعنى هذا المعيار بسياسات الكوادر البشرية التى تنتهجها المنشأة.

الإجابة عن المعيار الفرعي٣ (أ)، يمكن أن تشمل شرحا للنقاط التالية:

- **منهجية قيام المنشأة بتطوير الخطط، والسياسات، والاستراتيجيات المتعلقة بكوادرها البشرية.**

- **منهجية تشجيع المنشأة للعاملين بها، وممثليهم على المشاركة في تطوير السياسات والاستراتيجيات، والخطط المتعلقة بالموارد البشرية.**

- **منهجية قيام المنشأة بمحاذاة خطط الموارد البشرية مع سياساتها، واستراتيجيتها، والهيكل التنظيمي، والإطار العام للعمليات الرئيسية.**

- **منهجية قيام المنشأة بإدارة التعيينات، والتطوير الوظيفي.**

- **منهجية ضمان المنشأة العدالة في كافة نواحي التوظيف، بما في ذلك المساواة في الفرص والتوطين.**

- منهجية استخدام المنشأة؛ لاستطلاعات آراء العاملين بها، والأشكال الأخرى للتعقيب من قبل العاملين، من أجل تحسين السياسات، والاستراتيجيات، والخطط المتعلقة بالموارد البشرية.

- منهجية استخدام المنشأة للمنهجيات الابتكارية؛ لتحسين أساليب العمل.

المعيار الفرعي٣ (ب):

كيف يتم تحديد مستوى معرفة العاملين، وكفاءتهم، والعمل على تطويرها، واستمرارها؟

يعنى هذا المعيار الفرعى بكافة جوانب تدريب العاملين، وتطوير مهاراتهم.

الإجابة عن المعيار الفرعي٣ (ب)، يمكن أن تشمل شرحا للنقاط التالية:

- منهجية قيام المنشأة بتحديد، وتصنيف، وملاءمة المعارف والمهارات الكامنه لدى العملين بها مع احتياجاتها.

- منهجية سعى المنشأة نحو التطوير، واستخدام خطط التدريب والتطوير؛ لملائمة إمكانات العاملين بها لاحتياجاتهم الحالية والمستقبلية.

- منهجية قيام المنشأة بتصميم وتشجيع فرص التعلم على المستوى الفردي، والمستوى الجماعي، وعلى مستوى المنشأة ككل.

- منهجية قيام المنشأة بتطوير العاملين لديها؛ بإكساب الخبرات خلال العمل.

- منهجية قيام المنشأة بتطوير المهارات الجماعية.

- منهجية قيام المنشأة بمحاذاة الأهداف الفردية، والجماعية مع مراميها.

- منهجية قيام المنشأة بإعادة النظر في الأهداف الفردية، والأهداف الجماعية، وتحديثها.

- منهجية قيام الشركة بتقييم العاملين لديها، ومساعدتهم على تحسين آدائهم.

المعيار الفرعي٣ (ج):

كيف تتحقق مشاركة العاملين، وكيف يتم استخلافهم؟

يبين هذا المعيار الفرعى كيف تقوم المنشأة بإستخلاف العاملين لديها، ودفعهم للمشاركة، ومدى إتاحة الحريات لهم؟

الإجابة عن المعيار الفرعي٣ (ج)، يمكن أن تشمل شرحا للنقاط التالية:

- كيفية الوصول إلى تشجيع، ودعم، وتوجية المشاركة الفردية والجماعية في أنشطة التحسين.

- كيفية الوصول إلى تشجيع ودعم مشاركة العاملين من خلال المؤتمرات، والاحتفالات التى تقام داخل المؤسسة.

- كيفية الوصول إلى توفير الفرص، لتحفيز العاملين على المشاركة، ودعم السلوك التطويري، والابتكاري.

- كيفية استخلاف العاملين للقيام بالعمل.

- كيفية تشجيع العاملين على القيام بالعمل الجماعي.

المعيار الفرعي٣ (د):

كيف ينشأ حوار فعال بين العاملين والمنشأة؟

يعنى هذا المعيار الفرعي بكافة أنماط الاتصال داخل المنشأة.

الإجابة عن المعيار الفرعي٣ (د)، يمكن أن تشمل شرحا للنقاط التالية:

- **كيف تقوم المنشأة بتحديد حالات الاتصال؟**

- **كيف تقوم المنشأة بتطوير السياسات، والاستراتيجيات، والخطط المتعلقة بالاتصال بناء على الحاجات؟**

- **كيف تعمل المنشأة على تطوير، وتطبيق الأساليب المتبعة للاتصال بنوعيه: الرأسي (من أعلى لأسفل، ومن أسفل لأعلى)، والإتصال الأفقى (بين الإدارات، والأقسام المختلفة)؟**

- **كيف تعمل المنشأة على مشاركة العاملين لديها في نقل أفضل الممارسات والمعارف المختلفة إليها، وأقلمتها مع الواقع المحلي؟**

المعيار الفرعي٣(هـ):

كيف تتم مكافأة كافة العاملين، وتمييزهم، ورعايتهم؟

يشمل هذا المعيار الفرعى كافة الأعمال التى تقوم بها المنشأة؛ لدعم العاملين بها ورعايتهم.

الجواب عن المعيار الفرعي٣(هـ)، يمكن أن يشمل شرحا للنقاط التالية:

- كيف توائم المنشأة بين مستوى الرواتب، وإعادة التوزيع، وفائض العمالة، وشروط التوظيف الأخرى من ناحية، والسياسات والاستراتيجيات من ناحية أخرى؟

- كيف تعترف المنشأة بالعاملين لديها من أجل ضمان استمراية مشاركتهم واستخلافهم؟

- كيف تعمل المنشأة على نشر الوعي، والمشاركة في موضوعات الصحة، والسلامة، والبيئة، والقضايا المتعلقة بالمسؤلية الاجتماعية؟

- كيف تعمل المنشأة على تشجيع الأنشطة الاجتماعية، والثقافية؟

- كيف تقدم المنشأة التسهيلات، والخدمات، وتوفر المرونة في أوقات العمل والنقل ...الخ؟

المعيار الرابع:

الشركاء والموارد:

يعني هذا المعيار بالكيفية التي تخطط بها المنشأة، وتدير العلاقة مع شركائها الخارجيين، وتنظم مواردها الداخلية بغية دعم سياساتها واستراجيتها، من أجل الوصول إلى التشغيل الفعال لعملياتها.

الشركاء والموارد (٩%):

في إطار نموزج الامتياز تتم إدارة الموارد الداخلية للمنشأة؛ (كالأصول)، والموارد الخارجية (الموردين) بأسلوب يضمن تنفيذ سياساتها واستراتيجيتها.

المعيار الفرعي٤ (أ):

كيف تتم إدارة العلاقات مع الشركاء الخارجيين؟

الإجابة عن المعيار الفرعي ٤(أ)، يمكن أن تشمل شرحا للنقاط التالية:

- **منهجية تحديد المنشأة لشركائها الرئيسيين، وفرص الشراكات الاستراتيجية تمشيًا مع سياستها واستراتيجيتها.**

- **منهجيه قيام المنشأة بإقامة علاقات الشراكة؛ لتحديد الحد الأقصى من القيمة المضافة.**

- **منهجية قيام المنشأة بتكوين سلسلة تكاملية ذات قيمة مضافة بين الشركاء.**

- **منهجية قيام المنشأة بضمان التوافق الثقافي، وتبادل المعلومات مع الشراكات المختلفة.**

- منهجية قيام المنشأة بتكوين إئتلاف للعمل على تحسين العمليات، وإضافة القيمة إلى سلسلة العلاقة بين العميل/المورد.

المعيار الفرعي ٤(ب):

كيف تتم إدارة الموارد المالية؟

الإجابة عن المعيار الفرعى ٤(ب)، يمكن أن تشمل شرحا للنقاط التالية:

منهجية استخدام المنشأة لمواردها المالية؛ لدعم سياستها، واستراتيجيتها.

يعنى هذا المعيار الفرعى إدارة الموارد المالية العامة للمنشأة.

- منهجية قيام المنشأة بتطوير وتطبيق الإستراتيجيات المالية، والعمليات.
- منهجية تقييم المنشأة للاستثمارات في أصول ملموسة، وأصول غير ملموسة.
- منهجية استخدام المنشأة الآليات، والمقاييس المالية؛ لضمان استخدام الموارد بكفاءة وفعالية.
- منهجية إدارة المنشأة للمخاطر التى تواجه الموارد المالية.

المعيار الفرعي ٤(ج):

كيف تتم إدارة المباني، والمعدات، والمواد؟

يغطى هذا المعيار الفرعي الأصول المادية للمنشأة.

الإجابة عن هذا المعيار الفرعي، يمكن أن تشمل شرحا للنقاط التالية:

- **منهجية استخدام المنشأة للأصول؛ دعما لسياستها واستراتيجيتها.**
- **كيفية محافظة المنشأة على أمن أصولها.**
- **منهجية إدارة المنشأة لمسألة صيانة الأصول واستخدامها؛ لتحسين الأداء خلال الدورة الحياتية الكاملة لتلك الأصول.**
- **منهجية قيام المنشأة بالقياس، والتعامل مع أيّة آثار سلبية، قد تنتج عن إصولها، وتصيب المجتمع، والعاملين (وتضمن الصحة والسلامة).**
- **منهجية وصول المنشأة إلى الحد الأقصى من المخزون المادي.**
- **منهجية وصول المنشأة إلى تقليص النفايات، وإعادة تدويرها.**
- **منهجية حفاظ المنشأة على الموارد الشاملة الغير متجددة.**
- **منهجية خفض المنشأة لأيّة آثار سلبية شاملة للمنتجات والخدمات.**

المعيار الفرعي ٤(د):

كيف تتم إدارة الوسائل التكنولوجية؟

يعنى هذا المعيار الفرعي بالأسلوب الذي تنتهجه المنشأة؛ لتحديد، واستخدام الوسائل التكنولوجية المتطورة، وانتهاج أساليب جديدة للعمل إذا دعت الضرورة لذلك.

الإجابة عن المعيار الفرعي ٤(د)، يمكن أن تشمل شرحا للنقاط التالية:

- **منهجية قيام المنشأة بتحديد وتقييم الوسائل التكنولوجية البديلة الناشئة على ضوء سياساتها واستراتيجيتها، وآثارها على المنشأة والمجتمع.**
- **منهجية إدارة المنشأة لإمكاناتها التكنولوجية.**
- **منهجية استغلال المنشأة للوسائل التكنولوجية المبتكرة، وحشد الأساليب التكنولوجية؛ لدعم التحسين، وكيف تعمل على تحديد واستبدال الأساليب التكنولوجية القديمة؟**

المعيار الفرعي ٤(هـ):

كيف تتم إدارة المعلومات والمعرفة

يعنى هذا المعيار الفرعي بأسلوب المنشأة في جمع المعلومات والمعارف؛ بحثا عن التحسين المستمر لمواردها البشرية، وعملياتها، ونتائجها التشغيلية والمالية.

الإجابة عن المعيار ٤(هـ)، يمكن أن تشمل شرحا للنقاط التالية:

- **منهجية قيام المنشأة بجمع، وتكوين، وإدارة المعلومات والمعارف؛ لدعم السياسات والاستراتيجيات.**

- **منهجية توفير المنشأة الأسلوب المناسب للمستخدمين الداخليين والخارجيين؛ للحصول على المعارف والمعلومات اللازمة.**

- **منهجية عمل المنشأة على ضمان وتحسين فعالية المعلومات، وصحتها، وأمنها.**

- **منهجية قيام المنشأة برعاية، وتطوير، وحماية الملكيات الفكرية الفذة؛ لتحقيق الحد الأقصى من القيمة للعملاء.**

- **منهجية عمل المنشأة على توتد الأفكار الابتكارية، والإبداعية بها، بإستخدام موارد المعلومات، والمعارف المفيدة.**

المعيار الخامس:

العمليات:

تعرف العمليات بأنها عبارة عن خطوات متتابعة، تبدأ بمدخلات واضحة ومعروفة، وتستخدم الموارد البشرية والموارد المادية الأخرى؛ للوصول إلى مخرجات ونتائج تضيف قيمة لأعمال المنشأة، وتعنى العمليات في المقام الأول بأسلوب عمل المنشأة، ثم كيف توظف الموارد البشرية والموارد الأخرى؛ للوصول إلى منتجات وخدمات تحقق أهدافها ومراميها؟

العمليات (١٤%):

ويعنى هذا المعيار بالأسلوب الذى تنتهجه المنشأة؛ لتصميم وتحسين عملياتها من أجل دعم سياستها واستراتيجيتها، وصولاً إلى الرضا الكامل للعميل، وكافة الأطراف المعنية.

وفي إطار نموذج الامتياز، فالمقصود بإدارة العمليات: امتلاك المنشأة للعمليات الرئيسية، فتعمل على مراجعتها وتحسينها من أجل ضمان تطبيق السياسات، والاستراتيجيات، بما يحقق الفائدة لكافة الأطراف المعنية.

المعيار ٥(أ):

كيف يتم تصميم العمليات وإدارتها بصورة كاملة؟

يعنى هذا المعيار بأسلوب تناول المنشأة للعمليات كوسيلة لتحقيق النجاح.

الإجابة عن المعيار الفرعي ٥(أ)، يمكن أن تشمل شرحا للنقاط التالية:

- منهجية قيام المنشأة بتصميم عملياتها، بما في ذلك العمليات اللازمة لتنفيذ سياساتها واستراتيجياتها.
- منهجية قيام المنشأة بوضع نظام إدارة العمليات.
- منهجية قيام المنشأة بتطبيق مقاييس النظم؛ لتغطي نظام الجودة؛ على سبيل المثال: كنظام أيزو ٩٠٠٠، والنظم البيئية، ونظم الصحة المهنية، والسلامة في إدارة العمليات.
- منهجية قيام المنشأة بتنفيذ تدابير العمليات، وتحديد أهداف الأداء.
- منهجية قيام المنشأة بحل قضايا المواءمة داخل المنشأة، ومع الشركاء الخارجيين، من أجل الوصول إلى الإدارة الفعالة للعمليات المتكاملة.

المعيار الفرعي ٥(ب):

كيف يتم تطوير العمليات عند الحاجة، من خلال الابتكار، والإبداع؛ للوصول إلى الرضا الكامل، وتحقيق القيمة المضافة للعملاء، والأطراف المعنية؟

يركز هذا المعيار الفرعي ٥(ب) على أسلوب تحسين العمليات، من خلال أساليب الابتكار والتجديد، سعيا وراء الأنشطة التى تضيف قيمة لأعمال المنشأة.

الإجابة عن المعيار الفرعي ٥(ب)، يمكن أن تكون شرحا للنقاط التالية:

- منهجية قيام المنشأة بتحديد الفرص ووضع الأولويات؛ لإجراء عمليات التحسين و/أو التغيير، سواء الإضافية، أو بإتخاذ مبادرات جديدة.

- منهجية قيام المنشأة بتوظيف نتائج الأداء، والملاحظة، والمعلومات المستقاة من أنشطة التعلم؛ لتحديد أولويات التحسين وإهدافه، والأساليب المحسنة للتشغيل.

- منهجية قيام المنشأة بتشجيع وإستغلال المواهب الابتكارية والإبداعية لدى العاملين، والعملاء، والشركاء التى تضيف الجديد، وتتخذ مبادرات التحسين.

- منهجية قيام المنشأة بوضع الأساليب المناسبة لتطبيق التغييرات.

- منهجية قيام المنشأة بالقيادة والتحكم في تطبيق العمليات الجديدة، أو تلك التى تم تغيرها قبل الدخول في مرحلة التطبيق.

- منهجية قياس المنشأة؛ لضمان أن التغيير في العمليات قد أدى الى تحقيق الأهداف المتوقعة.

المعيار الفرعي ٥(ج):

كيف يتم تصميم المنتجات، والخدمات، وتطويرها على أساس احتياجات العملاء، وتوقعاتهم؟

يعنى هذا المعيار الفرعي بجوانب التطوير المستمر لمنتجات المنشآت والخدمات التى تقدمها.

الإجابة عن المعيار الفرعي ٥ (ج)، يمكن أن تشمل شرحا للنقاط التالية:

المعيار الفرعي ٥ (د):

كيف يتم إنتاج وتسليم المنتجات، وتقديم الخدمات، ثم توفير خدمة ما بعد البيع؟

يعنى هذا المعيار بمسألة كيف تتحكم المنشأة في العمليات؟ وكيف تديرها لضمان الاتساق، والدقة، وتلبية المتطلبات؟

الإجابة عن المعيار الفرعي ٥(د)، يمكن أن تشمل شرحا للنقاط التالية:

- **منهجية قيام المنشأة بالإنتاج، والحصول على المنتجات والخدمات؛ تمشيا مع التصاميم، وأعمال التطوير.**

- **منهجية قيام المنشأة بتوظيف بحوث السوق، واستطلاعات آراء العملاء، وأنماط التعقيب الأخرى؛ للوقوف على حاجة العملاء، وتوقعاتهم الحالية، والمستقبلية، فيما يتعلق بالمنتجات والخدمات، وآرائهم تجاه المنتجات والخدمات الموجودة.**

- **منهجية توقع وتحديد المنشأة لجوانب التحسين الزامية إلى تعزيز المنتجات، والخدمات؛ تمشيا مع الحاجات والتوقعات المستقبلية للعملاء.**

- **منهجية قيام المنشأة بتصميم وتطوير المنتجات، والخدمات الجديدة؛ لتلبية حاجات العملاء وتوقعاتهم.**

- **منهجية قيام المنشأة بتوظيف إمكانات الإبداع والابتكار؛ لتطوير منتجات وخدمات تنافسية.**

- منهجية قيام المنشأة بإنتاج منتجات جديدة مع الشركاء.

- منهجية قيام المنشأة بالتعريف بالمنتجات، والخدمات، وتسويقها، وبيعها للعملاء.

- منهجية قيام المنشأة بتسليم المنتجات، وتوفير الخدمات للعملاء.

- منهجية قيام المنشأة بإجراء الصيانة، وتقديما لخدمات ما بعد البيع إذا لزم الأمر.

المعيار الفرعي ٥(هـ):

كيف تتم إدارة العلاقات مع العملاء وتعزيزها؟

يعنى هذا المعيار الفرعي بكافة الجوانب الأخرى؛ لتطوير العلاقات مع العملاء.

الإجابة عن المعيار الفرعي ٥(هـ)، يمكن أن تشمل شرحا للنقاط التالية:

- منهجية وقوف المنشأة على متطلبات العملاء وتلبيتها، من خلال الاتصال اليومي.

- منهجية تناول المنشأة للتعقيبات المبنية على الاتصال اليومي مع العملاء، بما في ذلك الشكاوى.

- منهجية تداخل المنشأة مع العملاء؛ لمناقشة، وتلبية حاجاتهم وتوقعاتهم، ومجالات اهتمامهم.

- منهجية قيام المنشأة بمتابعة المبيعات، وخدمات ما بعد البيع، والاتصالات الأخرى؛ للوقوف على مستويات الراحة إزاء المنتجات والخدمات، وعلاقات البيع، وخدمة ما بعد البيع الأخرى مع العملاء.

- منهجية استخدام المنشأة لاستطلاعات الرأى المنتظمة، والأنماط الأخري، وجمع البيانات على أساس الاتصال اليومي بالعميل، من أجل تحقيق راحة العملاء، والحفاظ على العلاقة معهم.

المعيار السادس:

نتائج العملاء:

يتعلق هذا المعيار بإنجازات المنشأة، من حيث علاقاتها بعملائها، وذلك اعتمادا على آرائهم، وعلى الإجراءات المتبعة فيها.

نتائج العملاء (٢٠%)

يتعلق هذا المعيار بما تنجزه المنشأة من حيث علاقاتها بعملاءها الخارجيين، ويعرف العملاء بأنهم أولئك الأفراد الذين يشترون، أو يستلمون المنتجات، أو الخدمات التى تقدمها المنشأة.

المعيار الفرعي ٦ (أ):

نظرة العملاء:

يتعلق هذا المعيار الفرعي بالإجراءات الخاصة التى يتم بموجبها قياس نظرة العملاء للمنشأة، ويتم الحصول على المعلومات المتعلقة بهذا الشأن، باستخدام وسائل عدة؛ من أهمها: استطلاعات الرأى والمجموعات البارزة، ومعدلات المبيعات، والإجراءات، والشكاوى.

الإجابة عن المعيار ٦ (أ)، يمكن أن تشمل النقاط التالية:

- **الصورة العامة، مدى إمكانية الوصول للعملاء، المرونة، السلوك الفعلي المؤيد، ورد الفعل، أو الاستجابة.**

- **المنتجات والخدمات، الجودة ، القيمة المضافة، الاعتمادية، التصميم، الابتكار، التسليم، الجوانب البيئية.**

- **نظرة العملاء بخصوص عملية البيع وخدمات ما بعد البيع (كيفية معالجة الشكاوى، فترات الضمان، وشروط، وما إلى ذلك...)**

- **نظرة العملاء المتعلقة بالولاء (العيوب، الرغبة في إمتداح المنشأة، والتوصية بالتعامل معها، وما إلى ذلك من أمور).**

المعيار الفرعي ٦(ب):

مؤشرات الأداء:

تعتبر هذه المقاييس مؤشرات داخلية، تستخدمها المنشأة لرصد، وفهم، والتنبؤ بالأداء، والعمل على تحسينه، والتنبؤ بنظرة العملاء الخارجيين أيضا.

الإجابة عن المعيار الفرعى ٦ (ب)، يمكن أن تشمل النقاط التالية:

- **الصورة الذهنية العامة تجاه المنشأة، والانطباع العام (ويتضمن ذلك الإطراءات، وتعابير المديح والثناء، والتغطيات الصحفية، وما إلى ذلك).**

- **نظرة العملاء المتعلقة بعملية البيع وخدمات ما بعد البيع (ويشمل ذلك كيفية معالجة الشكاوى، ومعدلات الإقبال على السلع والخدمات التى تقدمها المنشأة، وما إلى ذلك)**

- **المنتجات والخدمات (نسبة العيوب والنواقص، القدرة التنافسية، نسبة الرفض، شروط الضمان والكفالة، وما إلى ذلك من أمور مشابهة).**

- **درجة الولاء (فترة استمرار العلاقة، الأعمال التجارية الضائعة، الشكاوى، وما إلى ذلك) الأعمال التجارية الجديدة أو الضائعة، ومدى المحافظة على العميل.**

المعيار السابع:

النتائج المتعلقة بالأفراد العاملين في المنشأة.

إنجازات المنشأة تجاه الأفراد العاملين فيها، وذلك اعتمادا على آرائهم من جهة، وعلى المقاييس والإجراءات التى تنتهجها المنشأة.

النتائج المتعلقة بالأفراد.

يتعلق هذا المعيار بما تتمكن المنشأة من إنجازه، من حيث علاقتها مع الأفراد العاملين فيها.

ويرتبط هذا المعيار ارتباطا وثيقا مع المعيار الثالث، حيث ينطبق نفس التعريف الخاص بالأفراد الوارد هناك.

المعيار الفرعي ٧(أ):

ويعالج هذا المعيار الفرعي الكيفية التى ينظر بموجبها الأفراد العاملون إلى مؤسستهم (ويمكن معرفة هذه النظرة من خلال المسوحات، والمجموعات البارزة، وإجراء المقابلات الشخصية، والتقييمات الهيكلية)

الإجابة على المعيار٧ (أ)، يمكن أن تشمل النقاط التالية:

- الحوافز، أو البواعث (ومنها التطوير الوظيفي، التفويض بالصلاحيات، الاهتمام، الاعتراف والتكريم، تكافؤ الفرص، فرص التعلم، وضع الأهداف وتقييمها، التدريب والتطوير).

- الرضا (شروط التوظيف، الأمان الوظيفي، بيئة العمل، الأجور والعلاوات، الصحة والسلامة، علاقات الزمالة، الدور في المحيط الاجتماعي، أو المجتمع عموما).

المعيار الفرعي ٧(ب):

مؤشرات الأداء:

تعتبر هذه المقاييس كإجراءات داخلية تستخدمها المنشأة؛ لرصد، وفهم، والتنبؤ للأداء، والعمل على تحسينه، والتنبؤ بنظرة الأفراد العاملين فيها تجاه مؤسستهم.

الإجابة على المعيار ٧(ب)، يمكن أن تشمل النقاط التالية:

- الإنجازات (متطلبات الكفاءة مقابل الموجود منها، مدى الإنتاجية، نسب النجاح الخاصة بالتدريب والتطوير للوفاء بإحتياجات الأهداف الموضوعية)

- مدى الاهتمام (الإهتمام بأنظمة الإقتراحات، فرق التحسين، التدريب والتطوير، الاستجابة للمسوحات الخاصة بالأفراد، فوائد العمل كفريق واحد).

- مؤشرات الرضا الوظيفي (الغياب، مستوى الحوادث، التظلمات، رصيد جهاز الموظفين، الإضطرابات، مرافق الترفيه، وما إلى ذلك)

- الخدمات التى تقدمها المنشأة إلى الأفراد العاملين فيها (دقة إدارة شؤون العاملين، فعالية التواصل وسرعة الإستجابة للإستفسارات والإجابة عليها، تقييم التدريب).

المعيار الثامن:

نتائج المجتمع:

يتعلق هذا المعيار بإنجازات المنشأة تجاة المجتمع والمحيط المحلي، وذلك اعتمادا على الآراء حول المقاييس المتبعة من قبل المنشأة.

نتائج المجتمع الكلية (٦%):

يتعلق هذا المعيار بما تنجزه المنشأة بخصوص المجتمع المحلي، والوطني، والدولي وفقا لما يكون ذلك مناسبا.

ويأخذ هذا المعيار بالاعتبار مدى التأثير الذي استطاعت أن تحدثه المنشأة على المجتمع.

المعيار الفرعي ٨ (أ):

نظرة المجتمع إلى المنشأة:

يتعلق هذا المعيار بالطريقة التى ينظر بها المجتمع إلى المنشأة، ويمكن قياس هذه النظرة، أو التعرف عليها من خلال أمور عديدة، منها: إجراء المسوحات، والتقارير، الاجتماعات العامة، والممثلين العامين، والجهات الحكومية، وما إلى ذلك من جهات مشابهة.

الإجابة عن المعيار الفرعي ٨(أ)، يمكن أن تشمل النقاط التالية:

- المواطنه المسئولة (التأثيرات الواقعية على الاقتصاديات المحلية والوطنية، العلاقة مع السلطات المعنية، السلوكيات المهنية، وما إلى ذلك).
- الاهتمام الاجتماعي (التعليم والتدريب، الدعم الصحي والرفاة، الإزعاج، المخاطر، ...إلخ)
- منع المضايقات (المخاطر على الصحة والحوادث، الضجيج، والروائح، والتلوث، وما شابة ذلك).

- المحافظة على الموارد (التأثيرات البيئية، إزالة المخلفات ومواد التعبئة، إختيار وسيلة النقل).

المعيار الفرعي ٨ (ب):

مؤشرات الأداء:

تعتبر هذه المقاييس كمؤشرات داخلية تستخدمها المنشأة؛ لرصد، وفهم، والتنبؤ بالأداء وتحسينه، إضافة إلى التنبؤ بنظرة المجتمع تجاة المنشأة.

الإجابة عن المعيار الفرعي ٨ (ب)، يمكن أن تشمل النقاط التالية:

- معالجة التغييرات في مسار التوظيف.
- التغطية الصحفية.
- الاجراءات، وعبارات المدح والثناء، والجوائز التى يتم استلامها.
- التعامل مع السلطات حول المواضيع المتعلقة بإصدار الشهادات، والتخليص، والاستيراد والتصدير، والتخطيط، والمنتجات المطروحة.

المعيار التاسع:

نتائج الأداء الرئيسية:

يسعى هذا المعيار لقياس ما أنجزته المنشأة حقيقة مقارنة مع الأداء المخطط له مسبقا، وفيما يلي بعض أهم النتائج التي تضعها المنشأة نصب أعينها، لكي تنجزه ضمانا لاستمرار نجاحها، سواء من الجوانب المالية، أوالجوانب التشغيلية.

المعيار الفرعي ٩ (أ):

نتائج الأداء الرئيسية:

نتائج الأداء الرئيسية ١٥%:

فيما يلي أهم النتائج التى تخطط المنشأة للوصول اليها.

الإجابة على المعيار الفرعي ٩ (أ)، يمكن أن تشمل النقاط التالية:

- النتائج المالية: ويمكن أن تشمل سعر السهم، والأقساط الربحية، والهوامش الإجمالية، والأرباح الصافية، والمبيعات، والوفاء بمتطلبات الموازنه وكفايتها.

- النتائج غير المالية: وتتضمن حصة المنشأة من السوق، والزمن الذي تستغرقه عملية التسويق، وحجم المبيعات، ونسب النجاح، وما إلى ذلك.

المعيار الفرعي ٩ (ب):

مؤشرات الأداء الرئيسية:

تعتبر هذة المقاييس مؤشرات تشغيلية تستخدمها المنشأة؛ لرصد، وفهم، والتنبؤ بالأداء، والعمل على تحسينه وتحسين النواتج الأساسية المحتملة لأداء المنشأة.

الإجابة عن المعيار الفرعي ٩ (ب)، يمكن أن تشمل النقاط التالية:

- العمليات (الأداء، الإنتشار، والتقييم، الابتكار، والتحسينات، وما إلى ذلك).

- الموارد الخارجية، ويضمنها الشراكات (أداء الموردين، أسماء الموردين، عدد الشراكات، القيمة المضافة، الاعتراف والتقدير لمساهمات الشركاء، وما إلى ذلك) .

- الجوانب المالية (أشكال التدفق النقدى، بنود الميزانية، الإهلاك، نسب الرصيد، وما إلى ذلك)

- الأبنية، المواد، والمعدات (نسب العيوب والنواقص، رصيد ما بعد الجرد، واستهلاك المرافق، والاستخدام، وما إلى ذلك)

- التكنولوجيا (نسبة الابتكار، قيمة الملكية الفكرية، براءات الاختراع، إلى آخره)

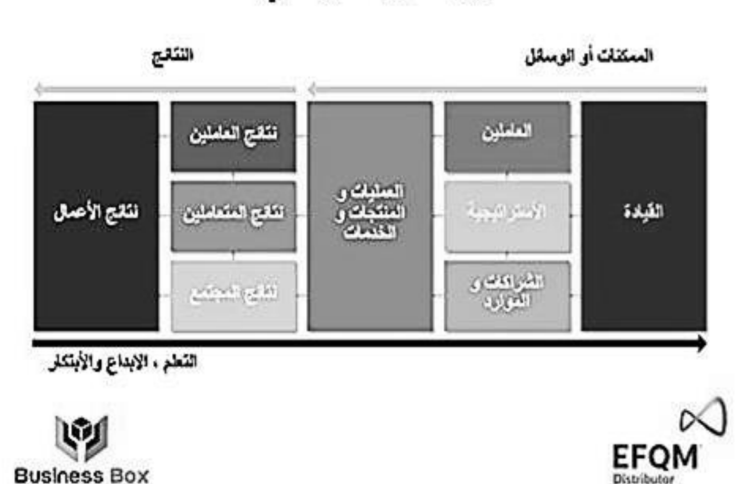
- المعلومات والمعرفة (إمكانية الوصول، التكامل، مدى الالتصاق بالموضوع، الحدود الزمانية، المشاركة واستخدام المعرفة، قيمة رأس المال العقلاني، إلى آخره)

كيف يتم إختيار المقيمون لدى جائزة التميز المؤسسى؟

غالبا ما يقوم المكتب المشرف على جوائز التميز المؤسسي باختيار كوادر من العاملين بالمنشآت العامة، وهذه الكوادر تتميز بالكفاءة والقيادة في مختلف القطاعات الإداريه العليا بالمؤسسات والهيئات المختلفة، ويتم تدريبهم بالتعاون مع مؤسسة التميز المؤسسى البريطانية، حيث يخضع المتدربون لاختبارات تأهيل.

وبناء على النجاح في هذا الاختبار يصبح المقيمون مؤهلين ومعتمدين لدى مكتب الجائزة، ويحصلون على شهادات معتمدة من مكتب الجائزة، وشهادة أخرى صادرة من مكتب الجودة البريطانى، والمجمع الأوروبي لإدارة الجودة.

وهذا الاعتراف من شأنه أن يصبغ على الجائزة المزيد من المصداقية اللازمة؛ للحفاظ على سمعة ومستوى المهنية العالية لأعمال التقييم بالجائزة.



بعض اختصارات التميز المؤسسى:

EFQM: European Foundation for Quality Management

المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة

C2E: Committed To Excellence

شهادة ملتزمون بالتميز: للمؤسسات في الطريق الي التميز

R4E: Recognized For Excellence

شهادة معروفون بالتميز: للمؤسسات الناضجة، وتلتزم المؤسسات بتحقيق المعايير الفرعية للنموذج كاملة، وتعتبر العملية مشابهة لجائزة المؤسسة الأوروبية.

C2S: Committed To sustainability

شهادة ملتزمون بالأستدامة: للمؤسسات التي ترغب في الحصول علي التقدير المناسب بالنسبة لمعايير الأستدامة.

الدورات التدريبية المعتمدة:

BAT Basic Awareness Training

مهارات التميز المؤسسي: للأفراد والمؤسسات الراغبين في التعرف علي مبادئ ومعايير التميز منطق الرادار في وضع الدرجات للمؤسسات، و تعتبر ضرورة لبرنامج مقيم دولي معتمد، أو برنامج مقيم داخلي معتمد.

J2E Journey to Excellence

الرحلة الي التميز: للمؤسسات، وتبدأ بتقييم ذاتي حسب اختيار المؤسسة، ثم باستخلاص نقاط القوة وفرص التحسين، وبعدها كيفية اختيار مشاريع التحسين، واعداد خطط العمل.

L4E Leaders for Excellence

إعداد قادة التميز: للمؤسسات و الأفراد، ويركز هذا البرنامج على كيفية استخدام مصفوفة تميز الأعمال في إعداد ملف تقديمي للتقدم؛ لنيل شهادة معترفون بالتميز.

AT Internal Assessor Training

مقيم داخلي معتمد: للمؤسسات والأفراد لأغراض التقييم الداخلي، و تركز على مهارات المقيم للعمل داخل المؤسسة، أو للعمل في تقييم مؤسسات أخري.

EAT EFQM Assessor Training

مقيم دولي معتمد: للمؤسسات والأفراد، ويهدف إلى خلق مقيم دولي يعمل مع فريق دولي في تقييم مؤسسات دولية، ويمكنه إذا تم ترشيحه من المدرب الترشح للتقييم مع المؤسسة الأوروبية، أو أحد الشركاء الأقليميين لشهادة معترفون بالتميز و جائزة المؤسسة الأوروبية.

VAL Validator Training

محكم دولي معتمد: للمؤسسات والأفراد لتخطيط تنفيذ، ومتابعة مشاريع التحسين مهما كان مصدرها؛ لتحقيق الاستفادة القصوى للمؤسسة، وذلك كان خلال استخدام RADAR.

نظام التقييم الخاص بمدى المطابقة لمعايير التميز

لابد للذين سيقومون بتقييم المنشأة ذاتها، وتقييم مدى تطبيقها لنموذج ومعايير الامتياز من أن يكونوا متدربين تدريبا تاما على كيفية إجراء هذا التقييم.

ولذلك ينصح هؤلاء الذين يقومون كمقيمين داخليين بالخضوع إلى برنامج تدريبي خاص يقوم به مكتب الجائزة.

إن عملية القياس تعتبر واحدة من أهم الركائز في إدارة الجودة والامتياز للجائزة،

حيث أننا ومن خلال عملية القياس هذه نستطيع تقرير مدى فاعلية المنشأة، ونبين تقدمها وتطورها عبر الأيام.

إن النموذج التطويري ونظام حساب الدرجات يوفر إطارا للمضاهاة المعيارية بالمقارنه مع المنشآت الأخرى، التي تعتبر الأبرز على الصعيد العالمي.

ويكون للمقيميم استعراض الطلبات المقدمة للحصول على الجائزة كلا على حدة، ومن ثم يقوم مجموعة من المقيمين بتشكيل فريق عمل واحد< لمقارنة ما توصلوا إليه من نتائج عن دراسة الطلبات المقدمة كل على حدة، حتى يتوصلوا بعد ذلك إلى إجماع يستند إلى تحديد نقاط القوة المؤهلة للتطوير في سياق كل معيار فرعي على حدة، ولابد من توافر عنصر الموضوعية بشكل حتمي بالرغم من قلة أهمية ذلك.

في حالة تلقي المقيمين للتدريب الشامل الكافي، وفي حالة التوصل إلى إجماع فيما بينهم؛ لأن عملية التوصل إلى هذا الإجماع يكون من شأنه موازنة مختلف الآراء حول الطلبات.

والواقع أن كل معيار من المعايير التسعة السابق ذكرها يحمل في طياته ميزانا معينا يعبر عنه من خلال نسبة مئوية، يفترض فيها أهمية نسبته تجاه هدف التحسينات المستمرة والنجاح المتواصل، أما من الناحية العملية: فإن النوذج يمكن تقسيمه إلى (١٠٠٠) درجة، تتوزع كنهاية عظمى على

كافة المعايير، ويكون نصيب ما يعرف بمعايير الوسائل بـ٥٠%، ونصيب معايير النتائج ٥٠% أيضا.

غير أنه توجد هناك مبادئ وأسس أخرى ومختلفة تطبق لحساب درجات المعايير بنوعيها؛ أى معايير الوسائل ومعايير النتائج وفقا لما يلي:

حساب درجات معايير الوسائل:

كما سبق أن أوضحنا في القسم الخاص بالمعايير، فإن كل معيار من معايير الوسائل ينقسم إلى عدد من الأجزاء، أو المعايير الفرعية، وكل جزء من هذه الأجزاء يشكل وزنا متساويا مع غيره في المعيار ذاته، ومثال على ذلك:

- كل معيار فرعي من المعايير الأربعة الخاصة بالقيادة من (١/أ إلى ١/د) يمثل ربع الدرجة، أو النقاط الخاصة بالقيادة.

- وكل معيار فرعي من المعايير الخاصة بالقيادة (١/أ إلى ١/هـ) يمثل ١/٦ من الدرجة التامة، أو النقاط الخاصة بالأفراد، وهكذا دواليك.

يمكن حساب كل درجة من درجات المعيار الفرعي لكل معيار من خلال أسلوبين ممزين، وهما المنهج، والإنتشار.

المنهج:

يقصد بالمنهج هنا ما تقوم به المؤسسة من أعمال، والمبادئ التى تعتمدها، والأسلوب الذى تنتهجه للوفاء بمتطلبات المعيار الفرعي.

الأساس القوى:

هل يعتبر منهج المؤسسة حيويا ومتطورا بشكل منطقى؟ وهل هو مناسب للمنشأة ومتوافق مع مع قواعد الجائزة أم لا؟ وهل يعكس هذا المنهج الفرض المطلوب من المعيار الفرعي؟ وهل هو متوافق مع القيم والأهداف العامة للمؤسسة؟

مدى التنظيم:

هل يعتبر منهج المؤسسة مفهوما لدى كل شخص من الأشخاص المهتمين؟ هل يمكن تكراره، أو وصفه بطريقة يمكن من خلالها تطبيقه على منشأة أخرى.

الوقاية: (القدرة على منع وقوع الأخطاء)

هل يعتبر منهج المنشأة فعالا بشكل يجعله قادر على تحديد المشاكل المحتملة قبل حدوثها؟ وهل لديه من أسباب الوقاية ما يمكنه من منع وإيقاف الأمور من التفاقم في الطريق الخاطئ؟

المراجعة:

هل تقوم المنشأة بإجراء تقييم، أو تقرير لمدى فاعلية المنهج الذى تسير عليه؟ وهل هناك طرق معينه لمراقبة أداءها، أو مراجعة مدى تقدمها في الماضي، والحاضر، والمستقبل؟

المراجعة والتقييم:

هل يتم التأكيد على وجود عملية مراجعة من خلال أمثلة على النتائج المتضمنة عن هذه العملية؟ وهل بإمكان المنشأة أن تبين كيف يتم تطوير المنهج الذى تتبناه على مدى الزمن؟ وتبين كيف يتم تحديد فرص التحسين، وآليات التدقيق كنتيجة لعمليات المراجعة التى تقوم بها؟

التكامل:

هل يعتبر المنهج الذى تتبعه المنشأة جزء مكملا لأسلوب عملها، وأدائها لوظائفها أكثر من كونه مجرد إضافة ليس إلا؟ هل يستند هذا المنهج على أساس قوى ثابت؟ وهل هو متوافق مع الكيفية التى تعمل المنشأة بموجبها في المجالات الأخرى؟ وهل ينعكس من خلال أجزاء المعايير الأخرى؟ وهل يستخدم نفس القواعد، والمجموعات، والأفراد حيثما يكون ذلك مناسبا؟

التطبيق:

يتعلق عنصر الانتشار بمسألة مدى وضع المنهج موضع التطبيق، ويمكن معرفة هذا الوضع من خلال عدد من الأوجه، بالرغم من أنها ليست كلها متعلقة بالمعايير الفرعية، إلا أن تفسيرها يرجع للمنشأة وعلى كل جزء من أجزاء المعايير المختلفة، ويكون الحكم هنا معتمدا على مدى قوة تطبيق المنهج بالمقارنة مع مدى القوة التي يمكن بها تطبيقه في كافة أرجاء المنشأة.

عموديا:

هل يمكن تطبيق المنهج على كافة المستويات الإدارية المتعلقة، وعلى كافة الدرجات والأصناف التى ينتمى اليها الموظفون؟

أفـقيـا:

هل يتم تطبيق المنهج على كافة الأقسام، والفروع، والمجموعات، والفرق داخل المنشأة، أو على كافة المواقع المعنية التي تتواجد فيها المنشأة؟

وظيفيا:

هل يتم تطبيق المنهج على كافة الوظائف داخل المؤسسة، وهل يطال كافة الأنشطة المحددة في المعيار الفرعي؟

مدى التطبيق على السلع والخدمات:

هل يتم تطبيق المنهج على كافة المنتجات، أو الخدمات المعنية، والتي تنتهجها المنشأة وتسلمها إلى عملائها، أو هل يتم تطبيقه على كافة الأعمال بشتى أنواعها؟

الامتياز في النتائج:

يتعلق الامتياز في النتائج بمدى كون هذه النتائج جيدة، وبالمؤشرات التي يمكن أن تدل على أن هذه النتائج قادرة على الصمود في المستقبل.

التطورات الإيجابية:

هل تظهر النتائج ميلا إلى التحسين على مر عدد من السنين ومع الوقت؟ أو هل تشير إلى مستوى جيد من الأداء؟ إذا لم يكن كذلك! فهل يمكن تحديد الأسباب الكامنة وراء الإتجاهات السلبية ومعالجتها؟

المقارنه مع الأهداف الذاتية:

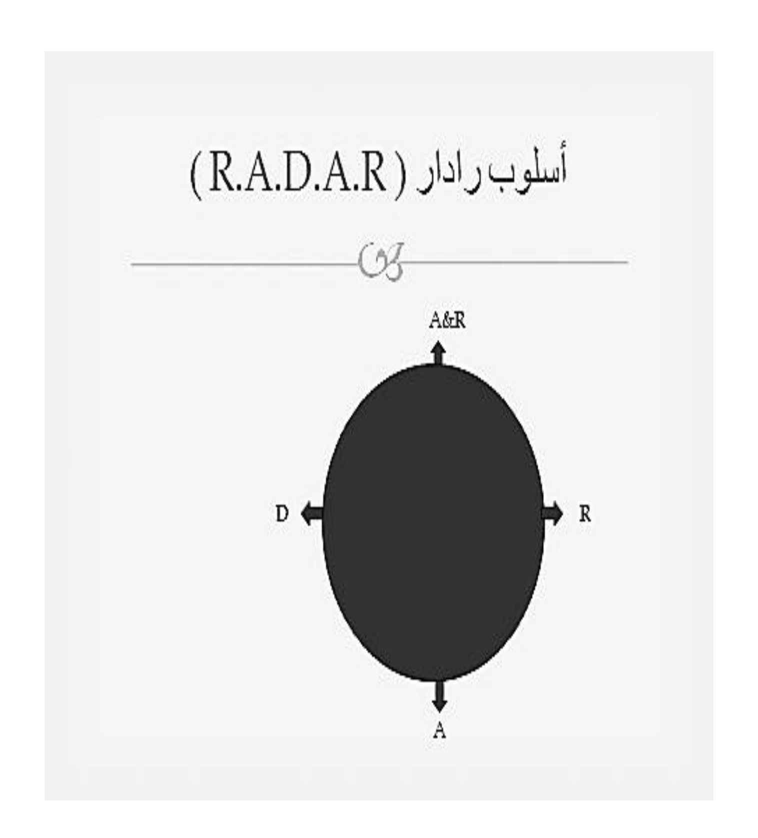
هل وضعت المؤسسة لنفسها أهدافا واقعية محددة؟ وكيف تم تقرير هذه الأهداف؟ وهل تم الوفاء بها بانسجام في الماضي؟ وهل يتم تحقيقها في المستقبل؟

المقارنه مع المنشآت الخارجية:

كيف يمكن مقارنه المنشأة مع مثيلاتها في أماكن أخرى سواء داخل الدولة أو خارجها؟ هل كان أداؤها أفضل، أو فوق المعدل المعتاد؟ وهل يمكن أن تظهر أنها الأفضل في فئتها؟ أو الأفضل في أدائها بين مثيلاتها من نفس النوع؟

النتائج الناجمة عن تطبيق المنهج:

هل يمكن للمنشأة ربط نتائجها بالأفعال التي اتخذتها، والموصوفة في معايير الوسائل؟ وهل تعلم ما تحتاج أن تفعله لكي تحافظ على نتائج تطورها وتحسنها في المستقبل؟



أسلوب رادار (R.A.D.A.R)

كيف يمكن لنموزج الإمتياز أن يساعد في تحسين الأداء؟

يمكن التوصل إلى ذلك بتطبيق ما يعرف بفلسفة الرادار.

وتضمن هذه الفلسفة العناصر الأربعة التالية:

تحديد النتائج المطلوبه (R)Review

تخطيط وتطوير مجموعة من المناهج المتكاملة (A)Approach

تطبيق المناهج المتكاملة (Deplyment(D)

تقييم ومراجعة النتائج وتطورها (Assess & Review(A&R)

وتعتمد هذة الفلسفة أساسا على أن المنشأة بحاجة إلى:

تحديد النتائج التى تهدف اليها من سياستها وخطتها.

تخطيط وتطوير مجموعة من المفاهيم المتكاملة.

تطوير المفاهيم:

تقييم ومراجعة هذه المفاهيم؛ لتحديد، وإيجاد أولويات، ووضع خطط، وتنفيذها، وتطويرها.

معايير الامتياز:

ويتضمن نموذج الامتياز تسعة معايير، تنقسم بدورها إلى مجموعتين رئيسيتين: الوسائل، والنتائج.

أما الوسائل الخمس: فهي الأشياء التي تقوم بها المؤسسة لكي تصل إلى النتائج المرجوة، وهذا التفرع إلى الوسائل والنتائج يوفر الطريقة المثلى لتصنيف أنشطة المنشأة وأدائها.

أما موضوع الابتكار والتعلم فإنه يتوفر في سياق النموذج، ويقوى من إمكانيات التعقيب التي تحرك المنشأة وتدفعها إلى الأمام نحو التحسين في الأداء.

تطبيق مفهوم الرادار (R.A.D.A.R)

عند تطبيق نموذج الامتياز على منشأة من المنشآت لأغراض التقييم الذاتي مثلا، فإن المنهج والتقييم والمراجعة تشكل عناصر ما دعونا بأسلوب الرادار والذى يجب أن يطالة كل معيار ثانوى من معايير النتائج.

كيف يمكننا تطبيق عناصر محددة لفهم الرادار؟

النتائج:

تشمل هذه النتائج كل ما يمكن أن تنجزه المؤسسة، ففي المنشأة، أو المؤسسة التي تتمتع بالامتياز تكون النتائج ذات اتجاهات إيجابية، أو/و ذات أداء جيد وقوى، كما يكون لها أهداف مناسبه تستطيع تحقيقها، أو نتجاوزها إلى أبعد منها، كما أن الأداء فيها يمكن مقارنته مع الأداء في المؤسسات الأخرى، حيث تكون بمثابة النتيجة الناجمة عن تطبيق مناهج مناسبة.

المنهج:

يشمل المنهج كل ما تخطط له المنشأة من أفعال، إضافة إلى الأسباب الداعية إلى ذلك، وفي المنشأة التي تتمتع بالامتياز يكون هذا المنهج فعالا، من حيث كونه متصفا بالعقلانية الواضحة، وبعملية تطويرية محددة الملامح مع التركيز على إحتياج شركائها من المتعاملين، كما أنها تمتلك سياسة متكاملة داعمة، واستراتيجية ترتبط بالمفاهيم والمناهج الأخرى وفقا لما يكون ذلك ضروريا.

التطبيق:

يشمل ذلك كل ما تقوم به المنشأة سعيا لانتشار منهجها، وفي المنشأة التي تتمتع بالامتياز يتم تطبيق المنهج في الجهات المعنية بطريقة منظمة.

التقييم والمراجعة:

ويشمل ذلك كل ما تقوم به المنشأة في سبيل إجراء تقويم ومراجعة لمنهجها، ومدى انتشاره، وفي المنشأة التى تتمتع بالامتياز كون المنهج والانتشار خاضعين لعملية قياس وتعلم منتظمة، وتستخدم مخرجات هذين النشاطين لتحديد التحسينات، ووضع أولياتها، والتخطيط لها وتطبيقها.

طريقة ماتريكس (Matrix) لحساب النتائج

تعتبر طريقة ماتريكس لحساب النتائج وفقا لفلسفة ما يعرف بأسلوب الرادار معيارا للتقييم وحساب النتائج في جائزة الشيخ خليفة للامتياز.

وعندما تخضع منشأة ما للتقييم وحساب الدرجات المستحقة وفقا لنظام ماتريكس رادار تؤخذ المعايير التسعة بالاعتبار كل على حدة، كما تعطي الدرجات المستحقة بالتساوي مع كل معيار فرعي من تلك المعايير التسعة، ومثال على ذلك:

تكون الدرجة المستحقة للمعيار الفرعي (١/أ) ١/٤ الدرجة المستحقة للمعيار (١)، بإعتبار أن هناك ٤ معايير فرعية.

غير أن هناك ثلاثة إستثناءات من هذه القاعدة، وهي:

١ – المعيار الفرعي ٦(أ)، يستحق ٧٥٪ من الدرجات، أو النقاط المستحقة للمعيار السادس، في حين أن المعيار الفرعي ٦(ب) يستحق ٢٥٪ الباقية فقط.

٢ – المعيار الفرعي ٧(أ)، يستحق ٧٥٪ من الدرجات، أو النقاط المستحقة للمعيار السابع، في حين أن المعيار الفرعي ٧(ب) يستحق ٢٥٪ الباقية فقط.

٣ – المعيار الفرعي ٨(أ)، يستحق ٢٥٪ من الدرجات، أو النقاط المستحقة للمعيار الثامن، في حين أن المعيار الفرعي ٨(ب) يستحق ٧٥٪ الباقية فقط.

١ – أما الخطوة الأولى لحساب الدرجات فهي باستخدام أسلوب ماتريكس (Matrix Scoring) **؛لتحديد النسبه المؤية المستحقة لكل معيار فرعي، ويتم التوصل إلى هذه النسبة من خلال دراسة كل عنصر من العناصر المؤلفة للمعايير الفرعية للنموذج، وهناك جداول إكسل موزعة على المقيمين لدى الجائزة، يمكن عن طريقها حساب الدرجات الممنوحة لكل معيار فرعي بمجرد تسجيل المقيم لتقديره في الخانة المخصصة لذلك في الجداول وبطريقة أوتوماتيكية.**

٢ – ولا يقل عدد المقيمين لكل منشأة عن أربعة مقيمين، وقد يصل عددهم لأكثر من ذلك، يقوم كل مقيم منهم بوضع درجاته بعد إجراء الزيارة الميدانية لفريق المحكمين؛ للإستطلاع النتائج على أرض الواقع للمنشأة المراد تقييمها كل على حدة.

٣– ثم يتم عقد اجتماع لفريق التحكيم مع رئيس الفريق، حيث يتم أخذ متوسط الدرجات المسجلة لكل محكم، وبعدها يتم تسجيل الدرجات النهائية للمنشأة التي يتم إجراء التدقيق عليها.

٤ – ويقوم فريق المحكمين بعمل تقرير عن نتائج الأداء للمؤسسة، يتم تدوين الملاحظات عن نقاط القوة ونقاط الضعف لكل معيار فرعي

من المعايير التسعة الخاصة بالتقرير، من خلال ما يعرق باسم Site Visit Issues.

٥ – وبعد قيام فريق المحكمين برصد الدرجات النهائية، وتقارير الزيارة الميدانية، والتقرير النهائى للمنشأة، يتم رفعه إلى مكتب الجائزة، ويديره مجموعة من Junior Assessors **لإبداء الملاحظات النهائية عن التقرير، وترشيح المنشآت المستحقة للفوز بجوائز الجائزة.**

المراجع

- أ ب السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية)، الجزائر: جامعة منتوري–قسنطينة، صفحة ٨١، ٨٢، ٨٩. بتصرّف.
- بكوش لطيفة، وخلف منى، وعيشوش عواطف (٢٠٠٧ – ٢٠٠٨)، المؤسسة الاقتصادية ودور الدولة، الجزائر: جامعة مُحَمَّد خيضر بسكرة، صفحة ٥. بتصرّف.
- أحلام مخبي (٢٠٠٦ – ٢٠٠٧)، تقييم المؤسسة من وجهة نظر البنك، الجزائر: جامعة منتوري، صفحة ١٧، ١٨. بتصرّف.
- باب أقطي (٢٠٠٨ – ٢٠٠٩)، التكوين الجامعي، وعلاقته بكفاءة الإطار في المؤسسة الاقتصادية، الجزائر: جامعة الحاج لخضر – باتنة، صفحة ٤٩، ٥٠. بتصرّف.
- الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، الفصل السادس: التقييم، صفحة١. بتصرّف.
- أ ب خالد أبو ماضي (٢٠٠٧)، معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها، فلسطين: الجامعة الإسلامية غزة، صفحة ١٧، ١٨، ١٩. بتصرّف
- أ ب موسى أبو حطب (٢٠٠٩)، فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين، فلسطين: الجامعة الإسلامية غزة، صفحة ١٦، ١٨. بتصرّف.

مشعلي بلال (٢٠١٠ – ٢٠١١)، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية،

"-institution", Business Dictionary, Retrieved 24-2-2017. "Institution", Oxford Dictionaries, Retrieved 24-2-2017.

"Institution", Dictionary.com, Retrieved 24-2-2017

- **رقاني بوخطة، ونريمان خمقاني (٢٠١٢ – ٢٠١٣)، تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالقروض البنكية، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح – ورقلة – كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، صفحة ١٤، ١٥.**

- **أ ب الجمعية العلمية نادي الدراسات الاقتصادية، بحث جامعي – كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، صفحة ٥، ٦، ٧، ٨..**

" - Types of Enterprises", My Agriculture Information Bank, Retrieved 26-2-2017

"Types of enterprise", Economics Online, Retrieved 26-2-2017.

- **أ ب ت ريمة قوبي (٢٠١٣ – ٢٠١٤)، واقع الاتصال الرسمي في المؤسسة الاقتصاديّة (بحث جامعي)، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة، صفحة ٢٦، ٢٧، ٢٨، ٢٩. بتصرّف.**

- **أ ب ت بالضياف العيد (٢٠١٢ – ٢٠١٣)، المؤسسة الاقتصادية بين أهدافها وتحقيق التنمية المستدامة ، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة، صفحة ١١، ١٢. بتصرّف. ↑**

- أحلام مخبي (٢٠٠٦ – ٢٠٠٧)، تقييم المؤسسة من وجهة نظر البنك، الجزائر: جامعة منتوري، صفحة ١٣. بتصرّف.

- خديجة دزايت، ومعطالله مبروكة (٢٠١٢ – ٢٠١٣)، تقييم الأداء الماليّ للمؤسسة الاقتصاديّة (دراسة)، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة، صفحة ٨، ٩. بتصرّف. ↑

- السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصاديّة (دراسة ميدانيّة)

" ↑- Production", Business Dictionary, Retrieved 1-7-2017.

"Production", Oxford Dictionaries, Retrieved 1-7-2017.

"Production", Cambridge Dictionary, Retrieved 1-7-2017.

"Factors Of Production", Investopedia, Retrieved 1-7-2017..

أ ب ت J.Singh, "Factors of Production : Land, Labour, Capital and Entrepreneur | National Income" ، Economics Discussion, Retrieved 1-7-2017 .

أ ب ت د. عبلة بخاري، الاقتصاد الإداري (٦١٠)، صفحة ٨٠، ٨١. بتصرّف.

Smriti Chand, "Types of Production: with its Characteristics and Limitations" ،Your Article Library, Retrieved 1-7-2017. Edite

- "معنى كلمة إنتاج"، المعاني، اطّلع عليه بتاريخ ١٩-١١-٢٠١٦. بتصرّف. الموسوعة العربية العالمية (١٩٩٩)، الموسوعة العربية العالمية (الطبعة الثانية)، المملكة العربية السعودية: مؤسسة أعمال الموسوعة للنشر والتوزيع، صفحة ١٤٤، جزء ٣. بتصرّف

.Prashant Ranka, "History of production and operations management " ،Amity Global Business School, Retrieved 19-11-2016.

Seppo Saari, "PRODUCTIVITY Theory and Measurement in Business" ،MIDO Management Information Development Oy, Retrieved 19-11-2016. Edited ،"الإنتاج الصناعي" eduwave.elearning.jo اطّلع عليه ، Seppo Saari,بتاريخ ١٩-١١-٢٠١٦.

"PRODUCTION AND PRODUCTIVITY AS SOURCES OF WELL-BEING" ،MIDO Management Information Development Oy, Retrieved 19-11-2016.

الفهرس

الباب الثالث

الباب الرابع

الباب السابع

يتناول بين طياته تلك المحاولات الخاصة بإعادة بناء المؤسسات المتكاملة، للوصول إلى النجاح، فالمؤسسات لا تبنى بنفس الطريقة التي تبنى بها المباني والآلات والأجهزة والمعدات.

ولا يمكن أن نعتبر المؤسسة مجرد هيكل إداري تديرة بعض اللوائح والنظم، ولكنها تحتاج إلى أساليب حيوية فعالة ومرنة فى قيادتها ورعايتها، ومن الضروري أن نستلهم من إعادة تبني الجيل الجديد من المؤسسات إعادة نشر أساليب مبتكرة ومفتوحة للعمل والإبتكار وتحقيق الأهداف بوعى مستقبلى جرئ، وشعور أخلاقي نبيل.

هذا الكتاب لا يتحدث عن المدينه الفاضلة، لكن يتحدث عن واقع نعيشه ونحسه وننشد تغييرة وإعادة إبتكاره وصياغته والمواظبة على تحسينه.

